

Zulieferer im Netz - zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft: Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung

Mendius, Hans Gerhard (Ed.); Wendeling-Schröder, Hans (Ed.)

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Mendius, H. G., & Wendeling-Schröder, H. (Hrsg.). (1991). *Zulieferer im Netz - zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft: Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung* (Die andere Arbeitswelt, 3). Köln: Bund-Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-68012>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Hans Gerhard Mendius
Ulrike Wendeling-Schröder (Hrsg.)

Zulieferer im Netz – Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft

Neustrukturierung der Logistik
am Beispiel der Automobilzulieferung

Bund-Verlag

Hans Gerhard Mendius, Ulrike Wendeling-Schröder (Hrsg.)
Zulieferer im Netz – Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft

Die andere Arbeitswelt · Band 3

Herausgegeben von Thomas Klebe, Klaus Mehrens und Siegfried Roth

Hans Gerhard Mendius
Ulrike Wendeling-Schröder (Hrsg.)

Zulieferer im Netz – Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft

Neustrukturierung der Logistik
am Beispiel der Automobilzulieferung

Bund-Verlag

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Zulieferer im Netz – zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft :

Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der
Automobilzulieferung / Hans Gerhard Mendius ; Ulrike
Wendeling-Schröder (Hrsg.). – Köln : Bund-Verl., 1991

(Die andere Arbeitswelt ; Bd. 3)

ISBN 3-7663-2116-1

NE: Mendius, Hans Gerhard [Hrsg.]; GT

© 1991 by Bund-Verlag GmbH, Köln

Lektorat: Dr. Heribert Kohl

Herstellung: Anke Roll

Umschlag: Kalle Giese, Overath/Klaus Schröter, Berlin

Satz: Typobauer Filmsatz GmbH, Ostfildern 3

Druck: satz + druck gmbh, Düsseldorf

Printed in Germany 1991

ISBN 3-7663-2116-1

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrags,
der Rundfunksendung und der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

Inhalt

Abkürzungsverzeichnis	8
Einleitung (Hans Gerhard Mendius/Ulrike Wendeling-Schröder)	11

Teil I

Zum Strukturwandel in der Automobil-Zulieferindustrie

– Daten und Trends der bundesdeutschen Automobil-Zuliefer- industrie (Reinhard Doleschal)	35
---	----

Teil II

Entwicklungen im Zulieferbereich aus der Sicht von Abnehmern und Lieferanten

– Einkäufer auf der Anklagebank	63
– Wege vom abhängigen zum gleichberechtigten Partner (Management Wissen)	64
– Zuliefererdiskriminierung: Machtwirtschaft statt Marktwirtschaft? (Eberhard Hamer)	65
– Viel zu oft sind die Zulieferer auch noch die Kreditgeber für ihre Auftragsfirmen (Handelsblatt)	80
– Ausschnitte aus einer Sendereihe von Radio Bergisch-Land: Die Automobilindustrie... Wie sicher ist ihre Zukunft?	83
– Herausforderungen und Chancen in der Europäischen Automobilindustrie (José Ignacio Lopez Arriortua)	89

– Die Rolle der Zulieferindustrie angesichts der weltweiten Wettbewerbsverschärfung (Daniel Goeudevert)	99
--	----

Teil III

Perspektiven von Zulieferer- und Abnehmerbetriebsräten

– Neue Abhängigkeiten – neue Belastungen (Erich Hecker)	113
– Der Wind bläst uns gewaltig ins Gesicht (Manfred Holzhauser)	117
– Der lange Weg . . . (Peter Then)	123
– Die weltweite Verflechtung konzerneigener und selbständiger Lieferbetriebe im Hause Ford (Jürgen Aigner/Wilfried Kuckelkorn)	131
– »Neue Partnerschaftlichkeit« (Die Mitbestimmung)	141

Teil IV

Gewerkschaftliche Handlungsansätze auf verschiedenen Ebenen

– Gewerkschaftliche Interessenvertretung in einer klein- und mittelbetrieblich geprägten »Zulieferregion« (Karlheinz Hopfeld)	145
– Regionalpolitische Aspekte der Ansiedlung von Zulieferbetrieben im Umfeld von Werken der Automobilindustrie (Dieter Budde)	157
– Zukunft der Region – Bericht über die Strukturkonferenz der IG Metall – Bonn im März 1990 (Heinz-Peter Engelskirchen)	162
– Gewerkschaftliche Ansatzpunkte zur Verbesserung der Arbeitnehmervertretung bei Automobilzulieferern und -herstellern in Bayern (Werner Neugebauer)	169
– Autonome Zulieferer oder Diktat der Marktmacht? (Thomas Klebe/Siegfried Roth)	180

Teil V

Die Zuliefer- und Abnehmerproblematik als Gegenstand der wissenschaftlichen Analyse

- Kooperative Produktion. Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Endfertigern und Zulieferern in der Automobilindustrie und die Neuordnung der Firma (Charles F. Sabel/Horst Kern/Gary Herrigel) 203
- »Kontrolle ist gut! Ist Vertrauen besser?«
»Autonomie« und »Beherrschung« in Abnehmer-Zulieferbeziehungen
(Daniel Bieber/Dieter Sauer) 228
- Transportorganisation im Wandel. Die Rolle der Spedition vor dem Hintergrund veränderter großindustrieller Logistikorganisation
(Markus Pohlmann/Kerstin Stiebitz) 255
- Betriebsübergreifende Zusammenarbeit bei der Belegschaftsqualifizierung in kleinen Zulieferunternehmen
(Hans Gerhard Mendius/Stefanie Weimer) 274
- »Auf die kleinen Schritte kommt es an!«
Rechtliche Handlungsstrategien für Betriebsräte unter »Just-in-time«-Bedingungen
(Joachim Wagner) 304
- Mitbestimmung bei »Just-in-time«-Produktion
(Bernhard Nagel/Birgit Riess/Gisela Theis) 321
- Die schwächsten Glieder der logistischen Kette
(Ulrike Wendeling-Schröder) 332

Teil VI

Internationalisierung der Gewerkschaftsarbeit als Folge der internationalen Vernetzung

- Neue Anforderungen an die Interessenvertretung der Arbeitnehmer in Betrieb und Unternehmen
(Ernst Breit) 349

Zu den Autoren 361

Abkürzungsverzeichnis

ABS	Anti-Blockier-System (bei Bremsen)
AktG	Aktiengesetz
AGBG	Gesetz über die allgemeinen Geschäftsbedingungen
AR	Aufsichtsrat
AUT	Projektträgerschaft Arbeit und Technik (Bundesministerium für Forschung und Technologie)
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BR	Betriebsrat
CAM	Computer aided manufacturing
CAD	Computer aided design
DB	Der Betrieb (Zeitschrift)
DFÜ	Datenfernübertragung
EBM (-Waren)	Eisen – Blech – Metall(-Waren)
EMB	Europäischer Metallarbeiterbund
EST (-Gießereien)	Eisen- und Stahl-Gießereien
F & E	Forschung und Entwicklung
GG	Grundgesetz
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HdA	Projektträgerschaft »Humanisierung des Arbeitslebens« des Bundesministers für Forschung und Technologie, neuerdings: AUT (s. oben)
HGB	Handelsgesetzbuch
I & K-Technologie	Informations- und Kommunikationstechnologie
IMB	Internationaler Metallarbeiterbund
ISF	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V., München
JIT	Just-in-time
KBR	Konzernbetriebsrat
NE (-Gießereien)	Nicht-Eisen(-Gießereien)

RoI	Return on Investment
SFB	Straßenfahrzeugbau
VDA	Verband der Automobilindustrie
WSI	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut des Deutschen Gewerkschaftsbundes
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft

Hans Gerhard Mendius¹
Ulrike Wendeling-Schröder²

Einleitung:

Im Netzwerk der Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen in der Automobilindustrie

1. Ausgangssituation und Einstiegskonzept

Daß »der Markt« entgegen modell-theoretischen Annahmen nicht von einer Vielzahl gleich starker, autonomer Unternehmen geprägt wird, gilt mittlerweile als Binsenweisheit. Die als »Vermachtung von Märkten« bezeichneten Entwicklungen weisen zahlreiche unterschiedliche Elemente und Aspekte auf. Eines der zentralen und kontrovers diskutierten Themen ist das Verhältnis zwischen Großunternehmen, die komplexe technische Großserienprodukte herstellen, und den Unternehmen, mit denen sie intensive wirtschaftliche Austauschbeziehungen unterhalten.³

Als Hauptproblem in diesen Beziehungen wurde bislang die Ausnutzung der wirtschaftlichen Macht des Großunternehmens gesehen, die sich in einseitig diktierten Verträgen, intensivem Druck auf die Preispolitik des abhängigen Unternehmens, der Förderung eines Verdrängungswettbewerbs zwischen potentiellen Zulieferern u.ä. zeigte. Durch die Entwick-

1 Hans Gerhard Mendius ist Wissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. in München. Die Arbeit an diesem Band erfolgte im Rahmen des Teilprojekts B5 »Arbeitsmarktstrukturen und kleinbetrieblicher Sektor« des Sonderforschungsbereichs 333 »Entwicklungsperspektiven von Arbeit«. Dabei konnte auf einschlägige Ergebnisse aus einem laufenden Forschungsvorhaben »Überbetriebliche Kooperation als Ansatzpunkt von Humanisierungspolitik – Zur Stabilisierung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Kleinbetrieben« (Bearbeiter: Heidling, Mendius, Semlinger, Weimer) im Auftrag des BMFT im Rahmen des Programms »Arbeit und Technik« sowie auf eine Expertise im Auftrag des BMW »Neue Anforderungen an Zulieferbetriebe im Groß-Kleinbetriebsverbund – eine Herausforderung für die Qualifizierungspolitik« (Mendius, Weimer), die im Mai 1990 abgeschlossen wurde, zurückgegriffen werden.

2 Ulrike Wendeling-Schröder ist wissenschaftliche Referentin am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) des Deutschen Gewerkschaftsbunds. Die Arbeit an diesem Band erfolgte im Forschungsbereich II im Zusammenhang mit der Auseinandersetzung mit den Auswirkungen moderner Technik auf die Mitbestimmung.

3 Dazu gehören die Unternehmen, die Produkte und Dienstleistungen für die Fertigung bereitstellen – hier spricht man üblicherweise von den Zulieferern (sie bilden den Gegenstand der Beiträge in diesem Band), ebenso aber auch die Unternehmen, die quasi »nachgelagert« die entsprechenden Produkte verkaufen, warten, reparieren und instandhalten – ein bekanntes Beispiel hierfür wäre das Kfz-Gewerbe.

lung neuer technischer Möglichkeiten und den verstärkten Druck der internationalen Konkurrenz andererseits haben diese Probleme jedoch in letzter Zeit eine – in der Gesamtheit ihrer Weiterungen noch kaum absehbare – neue Dimension erlangt.

Um diese Tendenzen, ihre verschiedenartigen Erscheinungsformen, aber auch um die Chancen und Risiken, die damit für die Unternehmen und für die Beschäftigten verbunden sind, soll es in diesem Buch gehen.

Besonders weit fortgeschritten sind die angesprochenen Entwicklungen ganz offensichtlich im Bereich der Automobilherstellung. Die Diskussion generell, aber auch die Beiträge in diesem Band, beziehen sich daher auch weit überwiegend auf die Kfz-Branche. Dabei wird von der plausiblen und in einigen Beiträgen auch konkretisierten Annahme ausgegangen, daß sich hier Entwicklungen vollziehen, die durchaus auch für andere Branchen prototypischen Charakter haben dürften. Ausgangspunkt der angesprochenen Veränderungen sind die *Modernisierungs- und Rationalisierungsstrategien* vor allem der *großen Automobilkonzerne*, mit denen sie versuchen, ihre Position im internationalen Wettbewerb zu festigen bzw. zu verbessern – nicht zuletzt vor dem Hintergrund des verstärkten Drängens ausländischer, vor allem japanischer Hersteller in die Bundesrepublik und in Erwartung der mit der Einführung des europäischen Binnenmarkts 1992/93 anstehenden Veränderungen.⁴

Wichtige Bausteine dieser Konzepte sind das »*single sourcing*«, also der Bezug eines Teils tendenziell nur mehr von einem Lieferanten (was bereits weitestgehend realisiert ist), und die schon in den letzten Jahren forciert vorangetriebene weitere nachhaltige *Reduktion der eigenen Fertigungstiefe*, die nicht zuletzt durch den verstärkten Bezug von vom Lieferanten vormontierten komplexeren Komponenten (*»modular sourcing«*) erreicht werden soll.

Diese Konzepte richten sich nicht nur auf den jeweiligen eigenen Unternehmensbereich, sondern beziehen (indirekt oder direkt) auch die Unternehmen, mit denen wirtschaftliche Austauschbeziehungen bestehen, also die Zulieferer von Teilen, Fertigungsleistungen, produktionsbezogenen Dienstleistungen auf der einen sowie die Handels- und Werkstattorganisationen auf der anderen Seite, mit ein.

Im *Bereich der Zulieferung*, um den es in diesem Band ausschließlich geht, gewinnen – neben der nach wie vor zentralen »Preiswürdigkeit« –

⁴ Die Vereinigung der beiden deutschen Staaten und die sich beschleunigende Öffnung des östlichen Wirtschaftsraumes für Absatz und Fertigung wird in diese Konzepte einzubeziehen sein. Zu erwarten sind dabei sicherlich Akzentverschiebungen, kaum aber grundlegende Umorientierungen.

Kriterien wie Verlässlichkeit, Pünktlichkeit, Flexibilität bei Ausbringungsmenge und Produktmix, Null-Fehler-Produktion, Qualitätsdokumentation, kurze Umrüstzeiten, kleine Lieferlose usw. an Bedeutung. Ein entscheidendes Mittel zur Senkung der Kosten wird im Abbau der Bestände bei Abnehmer gesehen. Stichworte wie »Kanban«, »Just-in-time-Produktion« bzw. »-Anlieferung« (JIT), »On-line-Verbund«, »elektronischer Lieferabruf« usw. sind demzufolge in aller Munde.

Im Zentrum des öffentlichen Interesses stehen vor allem *spektakuläre Veränderungen*, wie etwa die zum Ablauf beim Endprodukthersteller *taktsynchrone Fertigung*, Montage und Lieferung von wichtigen Komponenten. Zu den auffälligsten und bekanntesten Fällen gehört die Produktion von kompletten Sitzgarnituren für die Autoindustrie durch in unmittelbarer Nähe des Automobilherstellers eigens zu diesem Zweck angesiedelte Zweigwerke spezialisierter Zulieferunternehmen. Ähnliche Konstellationen finden sich z.B. aber auch bereits bei der Anlieferung von Stoßfängersystemen. Gleichfalls einiges Aufsehen erregten die durch die technischen Entwicklungen wachsenden »Reichweiten« der internationalen Arbeitsteilung, die es tendenziell ermöglichen, die ganze Welt, mindestens aber den europäischen Raum, für verteilte und wechselnde Produktion zu nutzen (»global sourcing«).

Wieweit derartige Formen extremer produktionstechnischer und logistischer Vernetzung allerdings typisch sind, d.h., unter welchen Voraussetzungen sie sich ausbreiten werden, welche Bereiche der Zulieferung davon erfaßt werden, und ob es schwer oder kaum verrückbare Grenzen für die Ausdehnung solcher Lieferbeziehungen gibt, wird durchaus unterschiedlich eingeschätzt. Nicht zuletzt natürlich, weil für Ausbreitungstempo und -reichweite solcher *JIT*-Beziehungen eine ganze Reihe von Rahmenbedingungen eine entscheidende Rolle spielen, deren künftige Entwicklung ebenfalls nicht eindeutig vorherzusagen ist. Zu diesen Faktoren zählen nicht nur die gesamtwirtschaftlichen Trends und deren branchentypischen Überformungen sowie der weitere Verlauf der Entwicklung bei den technischen und organisatorischen Instrumenten der Logistik (oder: der für *JIT*-Anlieferung und -Produktion erforderlichen Hard- und Soft-Ware), sondern nicht zuletzt auch die künftigen Entwicklungen der Beziehungen zwischen den Tarifparteien bzw. zwischen betrieblicher Interessenvertretung und Unternehmensleitung.

Oft nur *mittelbar* – aber deshalb keineswegs notwendig weniger – von der Reorganisation der Produktionskonzepte der Automobilhersteller *betroffen* sind aber auch diejenigen *Zulieferer*, die (noch) *nicht* in die *unmittelbare logistische Verkettung eingebunden* sind – und das ist die über-

große Mehrheit. Hier wird teilweise von eher verstärktem Preisdruck bei gleichzeitig steigenden Anforderungen an Flexibilität und Qualität berichtet. *Kleinere Zulieferer* sehen sich wegen der vom Abnehmer benötigten höheren Stückzahlen («single sourcing») oder dem gewünschten Bezug vormontierter Teile vor der Alternative, entweder zu expandieren – mit entsprechenden Investitionserfordernissen bei Sachkapital und den Qualifikationen der Beschäftigten⁵ – oder Gefahr zu laufen, aus der direkten Lieferung an die Autoindustrie auszuscheiden.

Die skizzierten Entwicklungen sind für die unternehmerische Handlungsfähigkeit und die wirtschaftlichen Erfolgschancen der (Mit-)Glieder der Logistikkette (neben den direkten und indirekten Zulieferern zählen dazu z.B. auch die in die Anlieferung eingebundenen Spediteure⁶) und für ihre wirtschaftliche Handlungsfähigkeit von einschneidender Bedeutung. Um zu einer Gesamtbewertung zu gelangen, welche Entscheidungsparameter durch die verstärkte Integration in die Produktionskonzepte der Abnehmer eingeengt oder beseitigt werden, sind unterschiedliche spezifisch strukturierte Abnehmer-Zulieferer-Bezüge genauer zu analysieren. Während derzeit die Einschätzung dominiert, daß die Rationalisierungsstrategien der Abnehmer in der Regel zu einer *nachhaltigen Erosion der Autonomiespielräume* der Lieferanten bis hin zur Gefährdung ihrer Eigenständigkeit oder sogar der Bedrohung ihrer Existenzfähigkeit überhaupt führen können, werden auf der anderen Seite aber auch Stimmen laut, die – ohne die Abhängigkeit zu leugnen — argumentieren, daß zumindest in den Fällen, in denen die (*JIT*-) *Beziehungen* »*symbiotischen Charakter*« haben (d.h. auf einer engen, gegenseitigen Abhängigkeit beruhen), sich die Position des Zulieferers gegenüber der vorher gegebenen Situation eher verbessert.

Daß sich Abhängigkeiten (oder Symbiosen), die für ein Unternehmen von prägendem Charakter sind, auch nachhaltig auf die *Situation der*

5 Einschlägige Untersuchungen legen die Vermutung nahe, daß schon bei der Implementation einer solchen Umstrukturierung hohe Scheiternsrisiken zu gewärtigen sind. So zum Beispiel: Mendius, H.G.; Semlinger, K.; Weimer, S.: Strategische Handlungsfähigkeit und Humanisierungspotential von Kleinbetrieben, hektograf. Bericht, München 1988. Aber selbst, wenn die Umstellung als solche gelingt, laufen kleinere und mittlere Unternehmen Gefahr, einen Charakterwandel einer Art zu durchlaufen, der wichtigen Voraussetzungen ihres bisherigen Erfolges, die umgangssprachlich gerne als »kleinbetriebliche Flexibilität« bezeichnet werden, die Basis entziehen kann (vgl. dazu Semlinger, Klaus: Kleinbetriebliche Flexibilität zwischen »aktiver« Entwicklung und »passiver« Anpassung. In: Internationales Gewerbearchiv, Heft 4, 1988).

6 In letzter Konsequenz und mit massiven Folgen gehören dazu auch wiederum die Nutzfahrzeugwerkstätten, die deren Lkw's möglichst zu Zeiten, in denen sie für die JIT-Anlieferung nicht benötigt werden, zu warten haben.

dort Beschäftigten und die Handlungsbedingungen ihrer Interessenvertretungen auswirken, liegt auf der Hand.

Dies gilt zunächst für die Grundstruktur der gesetzlichen Interessenvertretungs- und Verhandlungsmöglichkeiten. Die *betriebsverfassungsrechtliche Mitbestimmung* durch *Betriebsrat*, *Wirtschaftsausschuß* und ggf. *Gesamtbetriebsrat* geht davon aus, daß der Unternehmer/Arbeitgeber im Rahmen der aus dem Privateigentum abgeleiteten Organisations- und Investitionsautonomie die Geschicke des Unternehmens bestimmt, und daß er deshalb der richtige Adressat für Interessenvertretung durch die Arbeitnehmer und ihre Vertreter ist. Die *Unternehmensmitbestimmung* ergänzt diese Möglichkeiten, indem zusätzliche Informations- und Kontrollmöglichkeiten auf der Unternehmensebene mit der Mitbestimmung oder Mitwirkung im Aufsichtsrat eröffnet werden. Der Realität von Vertragskonzernen und faktischen Konzernen wird durch die Möglichkeiten der Bildung von *Konzernbetriebsräten* und der *Unternehmensmitbestimmung in den Aufsichtsräten der Konzernspitzen* Rechnung getragen.

Diese deutliche Orientierung der Mitbestimmung an den gesellschaftsrechtlichen Strukturen führt dazu, daß die Mitbestimmung »ins Leere läuft«, wenn Entscheidungs- und Leitungsmacht entfaltet wird, die gesellschaftsrechtlich »nicht vorgesehen« ist, wie dies etwa bei der »*logistischen Kette*«, d. h. der (meist datentechnisch gestützten) Vernetzung verschiedener Unternehmen der Fall ist: Den Arbeitnehmern stehen dann Verhandlungspartner gegenüber, die zwar formal zuständig sind, ihrerseits aber kaum mehr ernst zu nehmende eigene Entscheidungsspielräume haben.

Diese Auflösung der Mitbestimmungsmöglichkeiten ist um so problematischer, als die Abhängigkeits- und/oder Symbiosestrukturen innerhalb logistisch-technischer Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen weit in die betriebliche Organisation i. e. S. hineinreichen. Es ist keineswegs mehr (nur) so, daß durch den Preisdruck Rationalisierungsimpulse beim Zulieferer ausgelöst werden. Vielmehr entstehen Vorgaben, die Kernbereiche der Arbeitszeitpolitik, der Personalpolitik, der Entlohnungspolitik sowie Fragen der Qualifizierung und Weiterbildung betreffen. Der als besonders drastisches Beispiel häufig genannte faktische Zwang für den Betriebsrat eines taktisch-synchron produzierenden Zuliefererunternehmens, Betriebsversammlungen, Werksurlaub, aber auch Überstunden und Kurzarbeit synchron mit dem Abnehmerbetrieb durchzuführen, bildet nur die »Spitze des Eisbergs« der sich ergebenden Zwänge.

Insofern geht es darum, mit der Selbständigkeit des Zuliefererunternehmens auch bestehende Arbeitnehmerrechte vor der Aushöhlung zu

schützen. Erfolg und Mißerfolg der Einführung der neuen Konzepte sind nämlich auch maßgeblich davon abhängig, inwieweit es gelingt, sie ohne ernsthafte Belastungen der »industrial relations«⁷, d.h. der Beziehungen zwischen den Unternehmensleitungen und Betriebsräten auf der einen und zwischen den Tarifvertragsparteien auf der anderen Seite, abzuwickeln. Das wiederum setzt zwingend voraus, für die Reorganisation der Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen und ihrer betrieblichen und überbetrieblichen Folgen Formen zu finden, die auch für die Arbeitnehmerseite akzeptabel sind.

Auf diesem Hintergrund stellten sich die Herausgeber zu Beginn der Arbeiten am vorliegenden Sammelband folgende *Hauptzielsetzungen*:

- Zusammentragen eines möglichst breiten Spektrums an Informationen über den derzeitigen Stand des Zulieferwesens (am Beispiel der Automobilherstellung);
- Darstellung und Diskussion der bereits erreichten bzw. absehbaren Veränderungen auf der Ebene der Austauschbeziehungen zwischen Zulieferer und Abnehmer;
- Analyse der Folgen, die sich aus diesen Entwicklungen für die betroffenen Zulieferunternehmen und deren Belegschaften sowie für die betrieblichen und überbetrieblichen Verhandlungssysteme ergeben.

Um diese breite Fragen- und Aufgabenpalette abdecken zu können, war ein sehr vielschichtiger und heterogener Autorenkreis ins Auge zu fassen, vor allem aber zu einem Beitrag unter diesem gemeinsamen Dach zu motivieren. Zu Wort kommen sollten:

- *Praktiker aus Abnehmerunternehmen* (Betriebsräte sowie Führungskräfte bzw. Unternehmer). Diese Autorengruppe sollte die Problematik aus ihrer Sicht beleuchten und Ansatzpunkte zur Lösung von Konflikten bzw. zur Stärkung von auf betriebsübergreifende Zusammenarbeit ausgerichteten (»symbiotischen«) Strukturen aufzeigen.
- *Praktiker aus Zulieferunternehmen* (ebenfalls Betriebsräte sowie Führungskräfte/Unternehmer). Dabei sollten Unternehmen mit unterschiedlichen Problemkonstellationen berücksichtigt werden, z.B. Unternehmen, die tatsächlich montagesynchron fertigen, ebenso wie solche, die nur *JIT* anliefern, aber auch Unternehmen, die mehr oder weniger große Lose unter Einschaltung von Zwischenlagern fertigen. Neben Unternehmen, die direkt an die Automobilindustrie liefern, sollten Unternehmen einbezogen werden, die auf weiter vorgelagerten Stufen der logistischen Kette agieren.

⁷ Da noch immer kein allgemein anerkanntes und eindeutiges deutsches Äquivalent für diesen Terminus zur Verfügung steht, sei der Anglizismus hier verwendet.

- Als besonders wichtig wurde angesehen, Zulieferer unterschiedlicher Größe zu berücksichtigen sowie solche mit nur wenigen Abnehmern – im Grenzfall einem – auf der einen und solche mit einem stärker differenzierten Kundenstamm auf der anderen Seite. Um Unterschiede bei den Bezugsstrategien der Abnehmer zu identifizieren, sollten auch Erfahrungen aus Zulieferunternehmen, die verschiedene Automobilhersteller als Kunden haben, eingebracht werden. Außerdem sollten Unternehmen aus unterschiedlichen regionalen Bedingungskonstellationen (Verdichtungszentren, eher ländliche Räume, unterschiedliche Distanzen zum Abnehmer, unterschiedliche Situation auf dem Arbeitsmarkt usw.) Berücksichtigung finden.
- Ein Schwerpunkt sollte der *rechtlichen Bewertung* alter und neuer Formen der Zulieferbeziehungen gelten (Fragen der Vertragsgestaltung, der Haftung und der möglichen wirtschafts- und unternehmensrechtlichen Folgen derart ausgeprägter Lieferbeziehungen für Abnehmer- und Zulieferunternehmen). Zum anderen sollen – damit natürlich in engem Zusammenhang stehende – *mitbestimmungsrechtliche* Probleme (Unternehmensebene und Betriebsverfassung) analysiert und mögliche Lösungsansätze diskutiert werden.
- Den zweiten Schwerpunkt der Beiträge aus wissenschaftlicher Perspektive sollten Ergebnisse aus *Forschungsvorhaben* liefern, die sich mit unterschiedlichen Zugangsweisen und mit der Thematik der Veränderung der Hersteller-Zulieferer-Beziehungen befassen.

2. Probleme der Umsetzung und ihre Ursachen

Betrachtet man die vorgelegten Beiträge⁸, so kann *insgesamt* resümiert werden, daß es im wesentlichen *gelingen* ist, den *skizzierten Adressatenkreis einzubeziehen* bzw. ihn teilweise auch zu ergänzen. Allerdings gibt es eine *gravierende Ausnahme*: *Einzelbeiträge aus Zulieferunternehmen* liegen nur von Arbeitnehmerseite vor, ausgesprochene *Kleinbetriebe*, die ja durchaus eine Rolle in diesem Bereich spielen, sind *überhaupt nicht*, also weder durch Beiträge von seiten der Unternehmensleitung noch von seiten der Betriebsräte *präsent*; und zwar trotz sehr intensiver Bemühungen der Herausgeber und anderer einbezogener Vermittler auf verschiedenen Ebenen und trotz guter Kontakte in diesem Bereich. Da dieser Sachverhalt – wie wir meinen – durchaus symptomatischen Charakter hat (diese Annahme findet im übrigen auch in einer Reihe von Beiträgen

⁸ Sie werden am Schluß dieser Einleitung im Zusammenhang kurz vorgestellt.

in diesem Band Unterstützung), soll an dieser Stelle darauf kurz eingegangen werden.

Zunächst läßt sich festhalten, daß es sicher weniger überraschen kann, daß keine Einzelbeiträge von Arbeitnehmervertretern aus kleinen Zulieferbetrieben vorgelegt werden konnten. Zum einen verfügt nur ein Bruchteil der kleineren Betriebe überhaupt über einen Betriebsrat, zum anderen ist es für die Interessenvertretung aus solchen Betrieben offenbar eine besonders hohe Hürde, ihre Eindrücke zum Problem zu Papier zu bringen. Es fehlt die Zeit (es gibt keine Freistellungen, meist fällt es schon schwer, die für die unmittelbare Betriebsratsarbeit benötigten Spielräume freizuschaffen). Darüber hinaus gibt es subjektive Schwellen bezogen auf das meist wenig vertraute »Schreiben«, seien sie objektiv noch so unberechtigt. Die fehlende Beteiligung mit Originalbeiträgen bei Betriebsräten aus kleineren Zulieferunternehmen ist zweifellos bedauerlich, sie wird aber weitgehend dadurch ausgeglichen, daß sich mit dieser Thematik Beiträge von hauptamtlichen Gewerkschaftsmitarbeitern aus örtlichen Verwaltungsstellen befassen, bei denen kleinere Zulieferer eine wichtige Rolle spielen. Dort gibt es intensive Bemühungen um diese Betriebsgruppen, und es wurden bereits Aktivitäten zum besseren Informationsaustausch, zur besseren Koordination mit der Perspektive intensiverer Zusammenarbeit auf der Ebene der Interessenvertretungen gestartet.⁹

Nicht gefüllt werden konnte dagegen die »Lücke« auf Seiten der Unternehmensführungen bei den Lieferanten. Es wurde eine Reihe von Unternehmen angesprochen, die aber alle – nicht selten, nachdem zunächst durchaus ernsthaftes Interesse an der Fragestellung und auch an einer Beteiligung signalisiert wurde – sich aus den verschiedensten Gründen außerstande sahen, an dem Band mitzuarbeiten. Dabei wurden neben zeitlicher Überlastung durchaus auch Gründe genannt, die darauf verwiesen, daß man negative Rückkoppelungen seitens der großen Abnehmer befürchtet, wenn man die Situation wirklich ungeschminkt darstellt.

Ein weiterer wichtiger Adressat für die Seite der Zulieferunternehmen sind diejenigen Fachverbände, für deren Mitgliedsunternehmen Zulieferung von großer Bedeutung ist. Hier konnte erwartet werden, daß sie – weil einerseits nicht in unmittelbare, oft auch mit »persönlichen Komponenten« versehene wirtschaftliche Austauschbeziehungen eingebunden

⁹ Insgesamt gesehen ist das aber bei weitem noch nicht flächendeckend der Fall. Versuche, die Zulieferproblematik »vor Ort« systematisch aufzuarbeiten, sind auch im gewerkschaftlichen Bereich noch eher die Ausnahme.

und andererseits mit erheblichem »Überblickswissen« ausgestattet – eigentlich für eine Beteiligung am Buchprojekt prädestiniert wären. Zunächst war auch lebhaftes Interesse zu konstatieren. Es kamen zahlreiche Hinweise auf die Aktualität der Thematik und Aussagen zu besonders problematischen Punkten im Verhältnis Zulieferer/Abnehmer. Außerdem wurden Vorstellungen über aus dieser Perspektive notwendige Veränderungen in diesem Zusammenhang formuliert.¹⁰ Schließlich glaubte man aber auch auf dieser Seite – teilweise mit expliziten Hinweisen auf die Interessenlage der Mitgliedschaft –, durchweg besser daran zu tun, nicht öffentlich Stellung zu beziehen.¹¹ Dabei wurde oft ausdrücklich die Hoffnung geäußert, daß in dem Band unbedingt von anderer Seite auf die Probleme insbesondere kleiner und mittlerer Zulieferer hingewiesen werden müsse, und daß man dazu eigentlich gerne beitragen würde, aber aus den teils genannten, teilweise nur angedeuteten Ursachen nicht könne. Wir teilen damit eine Erfahrung, die auch in der Wirtschaftspresse immer wieder betont wird: Viele klagen in persönlichen Gesprächen über die »neue Abhängigkeit«, über die Schaffung von »gläsernen Zulieferern« und über den Verlust unternehmerischer Autonomie. Aber niemand will das öffentlich machen – aus Angst vor der Gefährdung oder dem Verlust der Geschäftsbeziehungen.¹²

Nun kann man es sich einfach machen und argumentieren, daß, wer – in einer demokratischen Gesellschaft zumal – nicht bereit ist, seine Probleme, Positionen und Forderungen in der Öffentlichkeit darzustellen, damit seinen Anspruch verwirkt, gehört zu werden, geschweige denn, Änderungen zu erwarten hat. Wir glauben aber, daß es gerade auch »der anderen« Seite (d.h. den Vertretern der Automobilhersteller) nachhaltig zu denken geben sollte, wenn ein offener Diskurs – den ja alle eigentlich begrüßen würden – aufgrund solcher Vorbehalte nicht zustande kommt. Zu folgern ist daraus offensichtlich, daß unter Zulieferern der Eindruck tief sitzt, daß kritische Äußerungen über die Praxis ihrer Geschäftspart-

10 Auch ein – selbst bei Verzicht auf jede interessenpolitische Wertung – im hier zur Debatte stehenden Zusammenhang sicherlich sehr hilfreicher Bericht über die Tätigkeit der Verbände selber, die ja in den in Betracht kommenden Verbänden zu großen Teilen auf die Zuliefertätigkeit der Mitglieder ausgerichtet sind (Entwicklung von Musterverträgen, Hilfe bei Vertragsstreitigkeiten, Verhandlungen mit den Abnehmerorganisationen, Ansätze zur Verhinderung unangemessenen Know-how-Abflusses vom Zulieferer zum Abnehmer usw.), war trotz intensiver Bemühungen nicht zu erhalten.

11 Dabei gab es auch Hinweise darauf, daß in der Vergangenheit den wenigen, die sich zu der Problematik offen in den Medien geäußert haben, entgegen allen öffentlichen Versicherungen durchaus Nachteile entstanden seien, und daß man sich nicht zuletzt deshalb zurückhalten müsse.

12 Vgl. dazu auch die Artikel in Impulse 2/89 und in Management Wissen 6/90.

ner für sie zu unmittelbaren Nachteilen führen können, und daß sie sich nach wie vor als Beteiligte an einem zu ihren Ungunsten sehr ungleichgewichtigen Austauschprozeß sehen.

Das muß nun überhaupt nicht bedeuten, daß die zahlreichen Aussagen von führenden Vertretern der Automobilindustrie über gleichberechtigte Partnerschaft, über »symbiotische Beziehungen«, über die Notwendigkeit wechselseitigen Vertrauens, über intensive Zusammenarbeit zu gemeinsamem Nutzen usw. nicht ernst gemeint wären. Es heißt aber auf alle Fälle, daß es noch eine erhebliche Kluft zwischen diesen Aussagen und den – zweifellos teilweise auch recht subjektiv gefärbten – Erfahrungen auf seiten der Zulieferbetriebe gibt. Eine Ursache liegt sicherlich darin, daß Großunternehmen des Typs, dem die Automobilhersteller zuzurechnen sind, in vielen Feldern die Supertankern gerne zugeschriebene Beharrlichkeit und Trägheit aufweisen: Bis ein gewollter Kurswechsel wirklich vollzogen ist – d. h. in unserem Falle, bis der letzte Einkäufer tatsächlich eine kooperative Einstellung zum Zulieferer erworben hat –, vergeht ein erheblicher Zeitraum.

Gerade deshalb ginge es aber darum, glaubhaft zu demonstrieren, daß der Klimawechsel wirklich gewollt ist: Zulieferer müssen animiert werden, ihre Probleme vorzutragen. Dabei ist sicherzustellen, daß das Eingestehen eigener Defizite dem Zulieferer nicht zum Nachteil gelangt, sondern ihm Unterstützungangebote eröffnet. Außerdem wäre es notwendig, daß sich Zulieferer bei Problemen mit ihren Gegenübern im Einkauf (auch) an andere Stellen im Abnehmerunternehmen wenden können, die eine gewisse Autonomie gegenüber den kritisierten Abteilungen im Abnehmerunternehmen haben. Die Gründung oder der Ausbau von Bereichen für Lieferantenentwicklung bzw. -unterstützung kann als Schritt in diese Richtung gewertet werden. Erst wenn die Erfahrung, daß man alle Probleme vorbehaltlos diskutieren kann, und daß berechnete Einwände tatsächlich Chancen haben, berücksichtigt zu werden, über längere Zeit gemacht wird und sich bestätigt, wird so etwas wie eine vertrauensvolle prinzipiell gleichberechtigte Zusammenarbeit möglich – bei allen nicht wegzudiskutierenden partiellen Interessengegensätzen zwischen den großen Abnehmern und ihren Lieferanten. Wenn es eines Tages keine Schwierigkeiten mehr macht, auch Autoren aus Zulieferbetrieben für Beiträge zur im folgenden im einzelnen abgehandelten Thematik zu gewinnen, dann sind auf diesem Feld zweifellos Fortschritte erzielt worden.

3. Zu den Beiträgen – Versuch eines knappen Überblicks

Jegliches Unterfangen, der gesamten Vielfalt von etwa zwei Dutzend Beiträgen in Form einer »Kurzdarstellung« gerecht zu werden, sieht sich enormen Schwierigkeiten gegenüber.¹³ Andererseits besteht ein berechtigtes Interesse von Leserin und Leser an strukturierender Information. Im folgenden sollen und können daher zwar nicht die Quintessenzen vorweggenommen werden, es wird aber versucht, die Orientierung im Band zu erleichtern und Hinweise auf bestimmte Akzentuierungen der Gesamtfragestellung zu liefern.

Die Probleme der Darstellung beginnen bereits bei der zu wählenden Gliederung. Wir haben uns dafür entschieden – nach einem einleitenden Überblicksbeitrag –, in je einem Abschnitt (*II bis IV*) die Sichtweise von Verbänden und Unternehmensvertretern, von Betriebsräten und von Gewerkschaftsvertretern zu präsentieren, um anschließend Ergebnisse und Analysen aus wissenschaftlicher Perspektive vorzustellen (*V*).

Der Einstieg in diesen Band (*I*) liefert – auf Basis ausführlicher eigener Erhebungen und umfassender Sekundärauswertungen verfügbaren Materials – *Doleschal* (Paderborn). In seinem Beitrag zum »Strukturwandel in der Zulieferindustrie« stellt er zunächst ein Bild der bundesdeutschen Automobil-Zulieferindustrie vor, das u. a. nach der Betriebsgrößenstruktur und der regionalen Verteilung differenziert wird. Unter Nutzung dieser Daten liefert er Ansätze zu einer Typologisierung von Zulieferbetrieben. Dabei teilt *Doleschal* die verbreitete Ansicht, daß der Entwicklungstrend zur Herausbildung weniger Systemzulieferer in enger Anbindung zum Autohersteller einerseits und vieler, in Verdrängungskonkurrenz stehender, einfacher Zulieferer sowie Sub- und Sub-Sub-Zulieferer andererseits führt. Er macht jedoch deutlich, daß die Betriebsgröße kei-

¹³ Der sehr unterschiedliche Autorenkreis bedingt natürlich auch eine enorme Spannweite bei den vorliegenden Beiträgen nach Umfang, Struktur und inhaltlicher Ausrichtung. Eher konzeptuell orientierten Beiträgen aus wissenschaftlicher Perspektive stehen sehr konkrete Erfahrungsberichte gegenüber, programmatisch-politisch ausgerichtete, zukunftsorientierte Aufsätze finden sich ebenso wie solche, die einen Schwerpunkt auf empirischen Forschungsergebnissen haben. Damit angelegt sind auch beachtliche Unterschiede im Schreibstil und in der Ausdrucksform. Die Herausgeber sehen dies jedoch eher als Vorteil denn als Handikap an, weil sich darin ja nicht zuletzt unterschiedliche Formen der Betroffenheit von Problematik widerspiegeln. Deshalb stand eine »Anpassung« der Beiträge in dieser Dimension, die zwangsläufig immer auch Verlust an Inhalten und an Lebendigkeit bedeutet hätte, nicht zur Debatte. Nicht zuletzt übrigens, weil wir (hoffentlich nicht zu Unrecht) davon ausgehen, daß unsere zahlreichen Appelle, insbesondere an die Autoren aus dem wissenschaftlichen Bereich (und damit auch an uns selbst), auf den oft beklagten »Fachjargon« soweit als möglich zu verzichten, nicht völlig erfolglos gewesen sind. Das bedeutet im übrigen auch, daß wiederholtes Auftreten vergleichbarer Aussagen in den Texten nur dort beseitigt werden konnte, wo dies den Argumentationszusammenhang nicht berührt. Ebenfalls der breiten Beteiligung (Juristen, Soziologen, Wirtschaftswissenschaftler) geschuldet sind die unterschiedlichen Zitierweisen.

neswegs allein entscheidend für die Stellung des Unternehmens in der Zulieferpyramide ist, sondern das jeweilige strategische Potential. Anschließend werden die Beschaffungsoptionen der Automobilindustrie, die Just-in-time-Fähigkeit von Produkten und deren betriebliche Voraussetzungen analysiert. Dabei ergibt sich, daß auch in Zukunft zwar nur ein relativ geringer Anteil der Zulieferer takt synchron liefern wird, daß auf diese Unternehmen aber ein Großteil des Umsatzes und der Beschäftigung entfällt.

In den folgenden Beiträgen (II.) werden die Entwicklungen im Zulieferwesen unter verschiedenen Blickwinkeln von Unternehmensvertretern bzw. Verbandsvertretern dargelegt.

Dabei ist die Position der abhängigen Zulieferer aus den oben eingehend diskutierten Gründen nur »mittelbar« in diesem Buch vertreten, durch Ausschnitte aus Veröffentlichungen aus der Wirtschaftspresse und durch den Beitrag von *Hamer* (Mittelstandsinstitut Niedersachsen), der sich zunächst mit den Entstehungsvoraussetzungen von Diskriminierungspotentialen gegenüber Lieferanten konzeptionell auseinandersetzt und dann die Bedingungen untersucht, unter denen sie in tatsächliche Ungleichbehandlung umschlagen. Mit Hilfe einer Reihe von (anonymisierten) Beispielen werden die diskutierten Sachverhalte sehr drastisch konkretisiert, wobei Hamer auf die (anonymisierten) Ergebnisse einer von ihm durchgeführten Befragung bei Zulieferunternehmen zurückgreift.

Die folgenden Meinungsäußerungen von Betroffenen (Verbandsvertreter, Manager bzw. Unternehmensinhaber, Wissenschaftler) sind einer *Gruppendiskussion* im Rahmen einer Sendereihe von Radio Bergisch Land entnommen. Verdeutlicht werden neben der enormen Bedeutung der Zulieferindustrie für einzelne Regionen auch die hohen neuen Anforderungen an die Zulieferunternehmen, die auch dann greifen, wenn keine extreme einseitige wirtschaftliche Abhängigkeit und Erpreßbarkeit besteht. Besonders der wachsende Organisationsaufwand für die Zulieferer und der Druck, im Gefolge der Hersteller auch im Ausland zu fertigen, werden betont.

Unter dem Aspekt des Abnehmerunternehmens beleuchten die Beiträge von J.I. Lopez Arriortua (Opel) und Daniel Goeudevert (VW, früher Ford) die Problematik. Beide betonen die Zwänge der internationalen Konkurrenz, insbesondere in Anbetracht der »japanischen Herausforderung« und des europäischen Binnenmarktes. Davon ausgehend stellt der Beitrag von *Lopez Arriortua* den Ansatz von General Motors Europe dar, wo ein Organisationsmodell entwickelt wird, das die Zusammenarbeit mit den Lieferanten optimieren soll. Das Organisationsmodell

basiert auf gemeinsam mit den Lieferanten ausgearbeiteten strategischen Aktionsplänen und schließt neben den rein technischen Methoden auch Programme zur Mitarbeitermotivierung mit ein. Nach diesem Ansatz verfolgen alle Beteiligten gemeinsam das Ziel, neue Wege zur Verbesserung von Qualität und Service sowie zur Kostensenkung der Zukauf-Teile zu finden. Dazu gehört auch die frühzeitige Einbindung der Systemlieferanten in den Entwicklungsprozeß und die Aufrechterhaltung der Partnerschaft mit den Entwicklungslieferanten über den gesamten Lieferzeitraum.

Der Beitrag von *Goeudevert* greift die Kritik an der zu großen Abhängigkeit der Zulieferer auf und betont, »daß Zulieferbetriebe nicht zu verlängerten Werkbänken der nachfragenden Unternehmen werden dürfen«. Auch hier wird von der Notwendigkeit einer umfassenden, intensiven, aber eben auch fairen Zusammenarbeit ausgegangen. Als Anforderungen an die Zulieferer werden insbesondere Top-Qualität, Just-in-time-Fähigkeiten (in Grenzen), Fertigung komplexer Komponenten, Bereitschaft zu internationalem Engagement sowie vor allen Dingen Know-how-Entwicklung durch den Zulieferer und loyaler Know-how-Zugang für den Abnehmer genannt. Zentral gestellt wird, daß Zulieferer künftig zur Entwicklung recyclingfähiger Fahrzeuge beitragen müssen. Basis für all das ist die Fähigkeit, in Zusammenarbeit mit dem Abnehmer laufend Produktivitätsfortschritte zu erzielen und in Preissenkungen weiterzugeben. Deutlich wird aus der Argumentation, daß als Adressaten für diese vielfältigen Forderungen vor allem größere Lieferanten mit umfassender Kompetenz in Betracht kommen. Eingegangen wird auch auf die absehbare weitgehende Verlagerung des Lieferverkehrs von der Straße auf die Schiene und die Folgen für die Transportwirtschaft.

Die folgenden Beiträge von Betriebsräten aus Zulieferbetrieben (Kapitel III) machen deutlich, wie stark die Veränderungen im Zuliefer-Abnehmer-Verhältnis auf die konkrete Interessenvertretungsarbeit im Betrieb und auf die Arbeitssituation der Belegschaft durchschlagen. Dabei werden sowohl von *Hecker* (Fa. Ulderup) als auch von *Holzhauser* (SWF) vor allem die Reduzierung der Lager und die erhöhten Anforderungen an die Flexibilität, der ständige Druck zur Steigerung der Produktivität sowie die Entstehung von »Sachzwängen«, die die Mitbestimmung aushöhlen, betont. Bezogen auf die Situation der Beschäftigten konstatieren beide eine durchgängige Verschlechterung (Arbeitsintensivierung, Zwang zu nicht gewollter Mehrarbeit, Druck auf Einführung zusätzlicher Schichten).

Der Beitrag von *Then* (SKF) legt den Schwerpunkt auf die konkrete

Auseinandersetzung um eine Betriebsvereinbarung über die »Auswirkung der Einführung von modernen Systemen und Verfahren zur Qualitätssicherung«, die im Wortlaut dokumentiert wird. Neben der Regelung der Arbeitsbedingungen und des Entgelts wurde vom Betriebsrat in Zusammenarbeit mit der zuständigen Abteilung des Unternehmens aber auch ein Konzept zur Schulung der Mitarbeiter an den SPC-Arbeitsplätzen entwickelt und umgesetzt.

Aus der Sicht der Arbeitnehmervertreter von Abnehmerunternehmen beleuchten *Aigner und Kuckelkorn* (Ford) zunächst die weltweite Beschaffungsstrategie von Ford, die u. a. die tendenzielle Gleichbehandlung von Ford-Betriebsstätten mit Zulieferproduktion und »externen« Zulieferern im Hinblick auf die Anforderungsprofile einschließt. Darüber hinaus wird detailliert dargestellt, nach welchen Kriterien die (interne und externe) Lieferantenauswahl erfolgt, und wie insbesondere die Entwicklungslieferanten, mit denen man im Rahmen der neuen Konzepte wirklich wechselseitige Abhängigkeitsbeziehungen eingeht, eingebunden werden. Analysiert wird dann, welche Anforderungen sich aus den neuen Strukturen, bei denen von Unternehmensseite weltweit auch eine stärkere Beteiligung der Arbeitnehmerseite angestrebt wird, für die Arbeit in den Institutionen der Arbeitnehmervertretung ergeben. Neben dem – schwierigen – Interessenausgleich zwischen einzelnen nationalen und internationalen Unternehmensteilen wird es künftig auch um die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten bei den (System)-Zulieferern gehen.

Die »Betriebsratsberichte« enden mit einem kurzen Zeitschriftenbeitrag über eine erste *Tagung des BMW-(Gesamt-)Betriebsrats mit Betriebsräten aus der Zulieferindustrie*, die als Ausgangspunkt für weitere gemeinsame Aktivitäten genutzt werden soll.

Bei den Berichten von (hauptamtlichen) Gewerkschaftern (*IV*) stehen zunächst die regionalpolitischen Probleme der Neu- und Umstrukturierung des Zulieferwesens im Mittelpunkt.

Der Beitrag von *Hopfeld* schildert die Situation in einer Verwaltungsstelle (Velbert) der IG Metall mit sehr hoher Bedeutung der Automobilzulieferung, aber auch erheblichen strukturellen Anpassungsproblemen. Daran anknüpfend werden – zum Teil bereits praktizierte – Ansatzpunkte diskutiert, die von der Arbeitnehmerseite (auch über die üblichen tarifvertraglichen und interessenpolitischen Instrumente hinaus) genutzt werden können, um auch selbst zur Modernisierung der Unternehmensstruktur und der Sicherung qualifizierter Arbeitsplätze beizutragen. Davon ausgehend werden Anforderungen an eine übergreifende Politik der IG Metall auf diesem Feld formuliert.

Der Beitrag von *Budde* (Verwaltungsstelle Emden der IG Metall) macht die regionalpolitische Ambivalenz der Ansiedlung von Zulieferbetrieben im räumlichen Umfeld von Werken der Automobilindustrie im Zuge des Abbaus von Fertigungstiefe deutlich: Einerseits werden solche Neuansiedlungen vor allem in strukturschwachen Gebieten unter dem Gesichtspunkt des Beschäftigungszuwachses begrüßt, andererseits entstehen neue, problematische Abhängigkeiten vom Abnehmerunternehmen und Arbeitsplätze, die bezüglich Stabilität, Löhnen und Niveau der Wahrnehmung von Arbeitnehmerinteressen oft weit hinter den in der Automobilindustrie gewohnten Standards zurückbleiben. Abgeleitet wird daraus die Notwendigkeit eines umfassenden, regional ansetzenden beschäftigungs- und wirtschaftspolitischen Konzepts der Gewerkschaften.

Der Beitrag von *Engelskirchen* berichtet über eine kürzlich von der Verwaltungsstelle Bonn der IG Metall – unter Beteiligung ortsansässiger Unternehmen – durchgeführte Strukturkonferenz, mit der Ansätze für eine längerfristige Sicherung der (Zuliefer-)Arbeitsplätze in der Region entwickelt wurden. Betont wurde dabei die Notwendigkeit, sich rechtzeitig, also jetzt, u.a. durch betriebsübergreifende Kooperation auf eventuelle Krisen der Automobilfertigung vorzubereiten. Dazu gehöre ein Vorrang der »Bestandspflege« existierender Unternehmen gegenüber Neuansiedlungen, umfassende, auch »vorbeugende« Qualifizierungsmaßnahmen für die Belegschaften, insbesondere Un- und Angelernte; ferner die Schaffung eines regionalen Arbeitskreises, dem – wegen der über weite Strecken gegenüber den Abnehmern ähnlichen Interessenlage – nicht nur Betriebsräte aus Zulieferunternehmen, sondern auch Manager angehören sollen. Dessen Themen sollen auch die Produktpolitik der Zulieferunternehmen und die regionale Wirtschaftsstrukturpolitik einbeziehen.

Im Beitrag von *Neugebauer* (IG Metall-Bezirksleiter, München) werden aus der Sicht eines großen Bezirks der IG Metall, in dem jeder dritte Arbeitsplatz von der Automobilproduktion abhängt, gewerkschaftliche Aktivitäten zur Sicherung der Beschäftigung in diesem Sektor dargestellt. Dabei wird ein umfassender Ansatz gewählt: Einbezogen sind alle der Automobilproduktion vor- und nachgelagerten Bereiche, z.B. auch das Kfz-Handwerk. Neben einer Reihe von Konferenzen und Seminaren wurde mit einer Bestandsaufnahme der Situation in der Branche begonnen und Initiativen zur Qualifizierung der Beschäftigten eingeleitet. Zur Fundierung der Diskussion, die ausdrücklich auch mit den politisch Verantwortlichen geführt werden soll, wurden Arbeitskreise in den Verwaltungsstellen eingerichtet. Ziel ist es, zu einer solidarischen Verteilung der

Beschäftigungschancen im Umfeld der Automobilherstellung für alle Beteiligten zu gelangen.

Der Beitrag von *Klebe und Roth* (IG Metall, Vorstand, Frankfurt) schließlich beschreibt zunächst die neuen Herstellerstrategien und zeigt die Folgen für Belegschaften und Arbeitnehmervertretungen auf, wobei erhebliche Defizite bestehender Mitbestimmungsrechte deutlich werden. Bei der anschließenden Betrachtung des japanischen Zuliefersystems werden als Konsequenz eines (im Vergleich zur hiesigen Situation) ausgeprägten Ausbeutungsverhältnisses zwischen Abnehmern und Zulieferern ein massives Sozialgefälle und ausgeprägte Pufferfunktionen der Zulieferbetriebe festgestellt und dann die Gefahren, die eine Japanisierung bei uns mit sich brächte, skizziert. Abgeleitet daraus werden sechs Forderungen der IG Metall für Automobilhersteller und -zulieferer, u. a. mit dem Ziel fairer Partnerschaft, höherer Zulieferautonomie, besserer Kooperation, stärkerer verkehrs- und umweltpolitischer Verantwortung usw. Für den gewerkschaftlichen Bereich wird die Schaffung eines Netzwerks entlang der logistischen Ketten gefordert. Begonnen wurde bereits mit der Einbeziehung der Thematik in die gewerkschaftliche Bildungsarbeit und mit der Gründung von Arbeitskreisen, wofür auch in den Regelungen der bestehenden Betriebsverfassung durchaus Ansatzpunkte gesehen werden.

Im folgenden Kapitel (*V*) finden sich im ersten Teil Beiträge zur Zulieferproblematik aus der Sicht von Sozialwissenschaftlern, die mit Untersuchungen in diesem Bereich befaßt sind.

Kern, Sabel und Herrigel (Göttingen, Boston, Chicago) entwickeln auf der Basis ausführlicher Expertengespräche in der Automobilindustrie in Italien, der Bundesrepublik Deutschland und in den USA ihre These von der zu erwartenden grundlegenden Veränderung der Lieferbeziehungen zu zwischen Lieferanten und Abnehmern wirklich kooperativen Produktionsweisen. Als Lösungsmuster auf diesem Weg sehen sie »Systemintegration« (hierfür steht die Strategie von *BMW*) oder das »Spezialisierungskonsortium«, das als die mögliche künftige Konzeption von General Motors gesehen wird. Ein insgesamt also durchaus optimistisches Szenario, wenn auch eher in mittel- oder längerfristiger Perspektive. Als mögliche »Bremsen« bei dieser an sich als positiv angesehenen Entwicklung werden konservative Kräfte innerhalb der Unternehmen, nicht zuletzt aber auch Betriebsräte und Gewerkschaften ausgemacht. Gefordert werden daher parallel zum Übergang zur kooperativen Produktionsweise auch entsprechende Veränderungen der Arbeitsbeziehungen und gewerkschaftlicher Organisationsformen.

Der Beitrag von *Bieber und Sauer* (ISF München) zeigt, daß die Durchsetzung neuer Formen der Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen weder zu einer durchgängigen Verschlechterung der Position von Zulieferunternehmen führt, noch zu einer Überbetonung der Chancen »kooperativer Produktion« Anlaß gibt. Die Darstellung der vorherrschenden Strategien einer unternehmensübergreifenden, systemischen Rationalisierung in den Unternehmensbereichen Forschung und Entwicklung, Logistik und Qualitätssicherung macht deutlich, daß gesteuerte Autonomie und systemische Beherrschung als zwei Seiten derselben Medaille zu gelten haben. Dabei führt die mit diesen Strategien verbundene Erweiterung der Verwertungsperspektive großer Unternehmen zu einschneidenden Veränderungen des Zuliefermarkts, die von den Autoren als Pyramidisierung und Hierarchisierung beschrieben werden.

Der Beitrag von *Pohlmann und Stiebitz* (Lüneburg) befaßt sich mit den Funktionen und Handlungsoptionen von Speditionen innerhalb der Zulieferkette. Zunächst werden auf dem Hintergrund der Logistikstrategien der großen Abnehmer konzeptuell mögliche Problembewältigungsstrategien kleiner und mittelgroßer Speditionen analysiert und die möglichen Folgen für die Arbeitskräfte und ihre Vertretungen dargestellt. Dann wird anhand von zwei Fallstudien der Frage nachgegangen, inwieweit die skizzierten Typologisationsansätze zu Handlungsoptionen von Speditionen eine reale Entsprechung finden.

Im Beitrag von *Mendius und Weimer* (ISF München) schließlich wird auf der Basis einer empirischen Untersuchung der Frage nachgegangen, wie weit betriebsübergreifende Zusammenarbeit bei der Qualifizierung vorhandener Mitarbeiter unter kleineren Zulieferunternehmen (horizontale Dimension) und zwischen solchen Unternehmen und ihren großen Abnehmern (vertikale Dimension) ein geeignetes Instrument ist, um zur Bewältigung der neuartigen Anforderungen beizutragen, denen sich diese Betriebsgruppe ausgesetzt sieht. Es werden existierende Ansatzpunkte diskutiert und Voraussetzungen für eine bessere Nutzung des prinzipiell aussichtsreichen Instruments der Weiterbildungskooperation benannt.

Es folgen – bei weitem nicht nur fachspezifisch angelegte – Beiträge von Autoren rechtswissenschaftlicher Herkunft.

Dabei befaßt sich *Wagner* (Bielefeld) mit den Folgen der Herausverlagerung der Entscheidungsebene aus dem (Zuliefer-)Betrieb durch die logistische Verkettung und den darauf bezogenen konkreten Handlungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertretung. Zentral ist zunächst die Informationsbeschaffung, bei der auf betrieblicher Ebene (u.a. durch die Regelungen über Informationsrechte, den Wirtschaftsausschuß und die

Betriebsänderung) und überbetrieblicher Ebene (Durchführung gemeinsamer Schulungen, Nutzung von Auskunftspersonen und Sachverständigen) Ansatzpunkte gesehen werden. Mitbestimmungsmöglichkeiten bietet das BetrVG auch bei den Arbeitszeiten, bei Entlohnung und Fortbildung. Auch die Überwachung von Mitarbeitern durch DFÜ und Qualitätssicherungssysteme kann Mitbestimmungsrechte begründen. Geprüft wird weiter, wieweit in diesem Zusammenhang auch Datenschutzbestimmungen genutzt werden können.

Nagel, Riess und Theis konstatieren zunächst ein durch JIT-Beziehungen verursachtes Auseinanderfallen von unternehmensrechtlichem Überbau und technisch-organisatorischer Basis. Da bereits bei der Planung solcher Lieferbeziehungen irreversible Entscheidungen fallen, muß eine umfassende Systemmitbestimmung auch bereits dort ansetzen. Lösungen könnten entweder in einer Neubestimmung des Betriebsbegriffes liegen, die in der Konsequenz bei JIT-Beziehungen zu einem gemeinsamen Betriebsrat führen würde – was angesichts der Interessenlagen als eher unwahrscheinlich angesehen wird –, oder in der – als realistischer angesehenen – Mitbestimmung über einen Konzernbetriebsrat komplementär zu weiterbestehenden Einzelbetriebsräten. Greifen dürfte diese Konstruktion aber nur beim Ausnahmefall der sequenzgenauen JIT-Belieferung. Für die übrigen Fälle wären tarifpolitische Ansätze entlang der logistischen Kette (Branchen und Verbände übergreifend) angemessener, die – perspektivisch zumindest – auch die europäische Ebene einzubegreifen hätten.

Im letzten Beitrag zu dieser Thematik (*Wendeling-Schröder*, WSI Düsseldorf) geht es um die Verbesserung der Interessenvertretungssituation bei den schwächsten im Zulieferverbund, den vielen Sub- und Sub-Sub-Zulieferern. Dort lassen sich weder durch einen neuen Betriebsbegriff noch durch »Konzernkonstruktionen« zusätzliche Mitbestimmungsmöglichkeiten ableiten. Ansatzpunkte werden demgegenüber im Kartellrecht gesehen, das Instrumente gegen Ausübung von Marktmacht (Diskriminierung, unbillige Behandlung) zur Verfügung stellt; ferner im Zivilrecht, wo der Rechtscharakter der Liefervereinbarungen und ihre Vereinbarkeit mit dem ADGB zur Debatte stehen und schließlich auch im EG-Recht. Da durch deren Nutzung zwar eine breitere Thematisierung, aber keine unmittelbare Stärkung der Arbeitnehmerrechte zu erwarten ist, werden Anknüpfungspunkte für eine freiwillig »vereinbarte Mitbestimmung« gesucht. Beispiele hierfür gibt es u.a. bei der Spartenorganisation, bei Unternehmensteilungen und bei internationalen Verflechtungen. Die Initiative zu solchen Mitbestimmungsvereinbarungen entlang der Logistik-

kette könnte von den Betriebsräten bei den Abnehmern ausgehen, wobei auf der Unternehmensseite an die vielfach geäußerte Bereitschaft zur »kooperativen Produktion« angeknüpft werden könnte.

Abschließend (VI) werden in einem Beitrag von *Breit* (EGB) auf dem Hintergrund der sich rapide verändernden Rahmenbedingungen die gewerkschaftlichen Handlungsanforderungen und -möglichkeiten umfassend thematisiert. Beschränkung auf den nationalen Rahmen ist dabei allerdings immer weniger möglich. Zwar werden Ansätze zu verbesserten Informations- und Mitbestimmungsmöglichkeiten auf der europäischen Ebene diskutiert, sie konnten aber bislang nicht durchgesetzt werden. Internationale Abstimmung auch auf Arbeitnehmerseite funktioniert aber nur über auf persönlichem Erfahrungsaustausch aufbauendem wechselseitigem Verständnis. Über die Durchsetzung freiwilliger Vereinbarungen mit den Unternehmen auf internationaler Ebene mit dem Ziel, die von ihnen geforderte kooperative Produktion durch kooperative Mitbestimmung zu ergänzen, soll dem Rechnung getragen werden.

4. Ökonomischer Boom und ökologische Krisenzeichen – eine labile Hintergrundkonstellation

Vor dem Einstieg in die Lektüre seien noch zwei Sachverhalte kurz angerissen, die über den unmittelbaren Gegenstandsbereich des Bandes hinausweisen, aber unseres Erachtens bei der Bewertung aller Beiträge im Auge zu behalten sind.

So gravierend die neuen Rationalisierungsstrategien und ihre Auswirkungen für die Beziehungen von Abnehmern und Zulieferern sind, so nachhaltig sie sich nicht zuletzt auf die Situation der Zulieferbetriebe und ihrer Belegschaften auswirken – von letztlich entscheidender Bedeutung ist die *Nachfrage nach Automobilen*, die maßgeblich geprägt ist durch die *wirtschaftliche Lage insgesamt*. Wir wollen und können uns mit dieser Thematik, die ja Gegenstand einer Vielzahl von Untersuchungen, Spekulationen und politischer Forderungen ist, hier nicht im einzelnen auseinandersetzen. Ein paar Hinweise zur Verortung des Sammelbandes innerhalb des Szenarios sollen jedoch gegeben werden.

Sämtliche hier vorgelegte Beiträge sind entstanden auf dem Hintergrund der Erfahrungen eines langanhaltenden Konjunkturhochs, das insbesondere für die Automobilindustrie einen Absatzrekord nach dem anderen gebracht hat. Seit der sogenannten Energiekrise 1974ff., die mit massiven Absatzeinbrüchen und erheblichem Personalabbau bei den Kfz-Herstell-

lern verbunden war, hat es Vergleichbares nicht mehr gegeben; und zwar, obwohl schon fast genau solange immer wieder skeptische Zukunftserwartungen formuliert, z.T. regelrechte Krisenszenarien entwickelt wurden.¹⁴ Auch in jüngerer Zeit erwiesen sich wieder alle skeptischen Prognosen als falsch und mußten nach oben korrigiert werden.¹⁵

Bis zur Jahreswende 1989/1990 tendierte man allgemein zu der Erwartung, daß sich die bundesdeutsche Produktion für die nächsten Jahre in etwa auf dem derzeitigen (hohen) Niveau stabilisieren werde. Neuerdings wird aufgrund der Entwicklungen in der DDR und in Osteuropa aber auch eine Fortsetzung des Marsches auf dem Wachstumspfad für möglich, teilweise sogar schon für wahrscheinlich gehalten.¹⁶ Zur Zeit ist nicht entscheidbar, ob mit der »Öffnung des Ostens« bereits – quasi unter Weglassen der Stagnations- und Abschwungphase – ein neuer Boom eingeleitet ist oder nicht, und ob durch die schnelle Erschließung dieser Märkte möglicherweise zumindest mittelfristig eine Lösung des bis Herbst 1989 eigentlich unübersehbaren Problems massiver Überkapazitäten in der Automobilproduktion denkbar wird. Das Problem könnte – sehr verkürzt formuliert – von zwei Seiten angegangen werden:

Zum einen entsteht durch die Öffnung dieser Länder und insbesondere durch die Übernahme der Marktwirtschaft (zumindest nach verbreiteter Erwartung) zusätzliche kaufkräftige Nachfrage – nicht zuletzt nach Automobilen. Zum anderen spricht einiges dafür, daß – zumindest für einige Jahre – die Kooperationen mit Ostblockherstellern primär auf die Erhaltung, die Nutzung und auf den Ausbau der dortigen Vertriebsstrukturen¹⁷ und weniger auf die vorhandenen Produktionskapazitäten ausgerichtet sind, d.h., daß dort möglicherweise (vorübergehend) sogar die Produktionskapazitäten eher zurückgehen. Folgt man durchaus plausi-

14 Die Produktionsrückgänge 1981/82 waren in der Bundesrepublik weit weniger ausgeprägt als in anderen Herstellerländern und führten vor allem – nicht zuletzt sicherlich auf dem Hintergrund der Erfahrung mit der schnellen Überwindung der Krise Mitte der siebziger Jahre – zu weniger heftigen Anpassungsreaktionen.

15 Vgl. z.B. Jürgens, Ulrich: Zur Situation der bundesdeutschen Automobilindustrie Ende der achtziger Jahre, in: IG Metall Bezirksleitung München (Hrsg.): Erste Automobilkonferenz der IG Metall in Bayern – Berichte – Protokolle, München 1989.

16 Bei Expertengesprächen in Vertriebsabteilungen wichtiger Automobilhersteller und Importeure im zweiten Quartal 1990 im Rahmen des o.a. Projektes des ISF München zeigte sich die Mehrzahl unserer Gesprächspartner sehr überrascht von der Entwicklung. Entgegen den Erwartungen (man hatte vor allem auf eine Belebung des Gebrauchtwagenmarkts gehofft) wurden bereits vor der Einführung der D-Mark in der DDR in einem nicht für möglich gehaltenen Umfang Neufahrzeuge geordert, und zwar nicht nur in den unteren Preiskategorien.

17 Binnen kürzester Frist haben – angesichts des sich abzeichnenden Verkaufsbooms – praktisch alle wichtigen Hersteller in der DDR begonnen, Händler- und Werkstattnetze aufzubauen; ohne Präsenz vor Ort ist eben kein Geschäft zu machen.

blen Prognosen, die (vor der Ostblocköffnung) für 1995 mit Überkapazitäten von fast 10 Mill. Einheiten pro Jahr gerechnet haben (vgl. Jürgens ebd., S. 20ff.), so wird deutlich, daß die Abdeckung selbst einer stark wachsenden Nachfrage in unseren östlichen Nachbarländern bei gleichzeitigem Abbau dortiger Kapazitäten durch »westliche und fernöstliche« Produktion rein rechnerisch ohne weiteres möglich wäre. Ob und in welchem Umfang unter diesen Umständen auf Zulieferunternehmen aus der DDR und anderen Ostblockstaaten überhaupt zurückgegriffen wird, bleibt ebenfalls abzuwarten. In jedem Falle sind dabei für die dortigen Unternehmen angesichts der oben skizzierten und in verschiedenen Beiträgen des Bandes genauer ausgeführten wachsenden Anforderungen an Zulieferer auf der einen und des Zustandes der meisten Unternehmen in diesen Ländern auf der anderen Seite die Hürden für »Neueinsteiger«, sehr hoch.¹⁸ Das gilt insbesondere für die DDR, die im Unterschied zu anderen Importländern bald nicht mehr die Möglichkeit haben dürfte, gegenüber bundesdeutschen Herstellern auf einer Mindestquote an Fertigung im (vormals) eigenen, jetzt aber wiedervereinigten Lande (»local content«) zu bestehen.

Ein weiterer Aspekt – der ganz so selbstverständlich, wie er eigentlich längst sein müßte, offenbar noch immer nicht ist – sei noch angeführt: Heute läßt sich eigentlich nicht mehr (bzw. nur noch bewußt) darüber hinwegsehen, daß die wirtschaftliche Entwicklung keineswegs ausschließlich von ökonomischen Faktoren abhängt. *Ökologische Aspekte* haben eine genauso große, wenn nicht weit höhere Bedeutung, und zwar gerade für die Entwicklung der Automobilindustrie und ihres Umfelds. Die Motorisierung in ihrer derzeitigen Form ist (nicht nur in der Bundesrepublik) dabei, sich in rasantem Tempo den Boden unter den eigenen Füßen wegzuziehen. Weitere »Erfolge« auf dem Wachstumspfad können sich sehr bald als Pyrrhus-Siege erweisen. Dann jedenfalls, wenn nicht gleichzeitig sehr schnell nachhaltige und dauerhafte Erfolge bei dem Versuch erzielt werden, das »Automobil« (das sich ja leider im Gegensatz zum eigentlichen Wortsinn keineswegs selbst und für sich selbst bewegt, sondern dazu Brennstoffe benötigt, Schadstoffe emittiert, Verkehrsflächen braucht usw.) besser in Einklang zu bringen mit den Existenzbedingungen unseres Öko-Systems. Gelingt das nicht, so ist die Gefahr außerordentlich hoch, daß es zu Negativauswirkungen in vielen Lebensberei-

18 Bei der Überwindung dieser Hindernisse wäre den dortigen Unternehmen und ihren Belegschaften sicherlich sehr geholfen, wenn insbesondere seitens der großen Abnehmer die auch in einigen Beiträgen dieses Bandes postulierten Ansatzpunkte für ein stärker kooperativ ausgerichtetes »Miteinander« von Abnehmer und Lieferant hier einmal exemplarisch in die Tat umgesetzt würden.

chen von einer Art kommt, die dann einen damit einhergehenden Einbruch der Automobilnachfrage fast als nachrangig erscheinen lassen könnte.

Lösungen zu finden, wie Entwicklungen vermieden werden können, die letztlich auch den Automobilabsatz massiv gefährden, ist daher nicht zuletzt auch im Interesse dieser Branche und ihrer Beschäftigten. Angesprochen sind damit zweifellos zentrale Aufgaben der Zukunft. Aufgabe dieses Bandes konnte und sollte es nicht sein, hierzu Lösungsvorschläge zu entwickeln, auch wenn in einzelnen Beiträgen unter spezifischen Aspekten durchaus auch auf diese Thematik Bezug genommen wird.¹⁹ Gleichwohl bleibt dieser Hintergrundzusammenhang von entscheidender Bedeutung, wenn es darum geht, die folgenden Darstellungen angemessen zu verorten und aus den Analysen zukunftsgerichtete Schlußfolgerungen zu ziehen.

Abschließend eine redaktionelle Anmerkung: Die Manuskripte dieses Readers wurden sämtlich im Sommer 1990 abgeschlossen. Die Texte und die jeweiligen Daten beziehen sich daher immer auf die Bundesrepublik (alt) vor der deutsch-deutschen Einigung.

19 Aus dem Bereich der Automobilherstellung hat sich damit z.B. jüngst D. Goeudevert von der Volkswagen AG in seinem Referat »Ökologische Verkehrssysteme – eine Zukunftsaufgabe der Automobilindustrie« auf dem 2. Symposium der IG Metall Wolfsburg und des VW-Gesamtbetriebsrats zur »Zukunft der Automobilindustrie« auseinandergesetzt; im Beitrag in diesem Band klingen diese Aspekte nur an.

Teil I

Zum Strukturwandel in der Automobil-Zulieferindustrie

Daten und Trends der bundesdeutschen Automobil-Zulieferindustrie

1. Strukturdaten der Automobil-Zulieferindustrie

Die bundesrepublikanische Automobil-Zulieferindustrie ist – ebenso wie die weltweite oder europäische – äußerst heterogen und unübersichtlich. Verstärkt wird dieses Erscheinungsbild durch gravierende Strukturveränderungen, die von der gegenwärtigen Reorganisationsdynamik in der Automobilindustrie hervorgerufen werden. Neue Organisationskonzepte und Fertigungsverfahren sowie die Verwendung neuer Werkstoffe und Materialien im Automobilbau wirken sich dabei auf die Zulieferbranchen und -betriebe sehr unterschiedlich aus. Während einige Branchen und Industriezweige nach wie vor von nur wenigen multinationalen Konzernen beherrscht werden und sich weiter konzentrieren (Autolacke, Reifen, Glasscheiben, Scheinwerfer, ABS etc.), zeichnen sich andere (z. B. Blech-, Schmiede- und Elektroteile etc.) überwiegend durch ein breites Spektrum kleiner und mittlerer Betriebe aus. Gemeinsam war bisher jedoch allen Zulieferbetrieben und -konzernen, daß sie sich zunächst primär zur jeweils heimischen Automobilindustrie hinorientieren. Daß der Exportanteil der bundesdeutschen Automobil-Zulieferindustrie mit 32 % (vgl. VDA 1988a, S. 143) dennoch relativ hoch ist, könnte auch als Indiz dafür gewertet werden, daß sie insbesondere durch ihre Stärke auf dem Heimatmarkt auch die Exportmärkte erobern konnte. Die bundesrepublikanischen Automobil-Zulieferbranchen sind außerdem durch die Besonderheit gekennzeichnet, daß die Mehrzahl der Zulieferbetriebe unternehmensrechtlich gegenüber der Automobilindustrie selbständig ist. Dies hat vor allem historische Gründe, die mit der Entwicklung der deutschen Automobilindustrie zusammenhängen und signalisieren, daß die Massenproduktion von Kraftfahrzeugen in Deutschland in der vertikalen und horizontalen Arbeitsteilung von jeher ausgeprägter und der

* Der Beitrag beruht auf einem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojekt.

Zuliefermarkt weitaus spezialisierter war als in anderen Ländern (vgl. Stisser 1950, S. 36ff.).

Vollständige amtliche oder halbamtliche Daten über den Automobil-Zulieferbereich liegen für die Bundesrepublik Deutschland bisher nicht vor. Amtliche bzw. halbamtliche Angaben schwanken je nach Bezugsrahmen zwischen 2000 und 25000 Betrieben mit rund 210000 Beschäftigten. Die Automobilfirmen selbst geben an, daß sie von 10000 bis 25000 Zulieferbetrieben versorgt werden, wobei die Zahl der Zulieferbetriebe mit einem Herstellungsanteil von Fahrzeugteilen von über 50 % mit etwa 300 beziffert wird. Die Gesamtzahl der Beschäftigten in diesen letztgenannten Unternehmen soll sich 1976 auf 210000 Beschäftigte belaufen, der Umsatz dieser Firmen soll etwa 20 Mrd. DM betragen haben (vgl. Monopolkommission 1977, S. 69). Unsere Recherchen, die alle unmittelbaren und – in begrenztem Umfang – auch mittelbaren Zulieferbetriebe einbeziehen, ergeben dagegen, daß in der Bundesrepublik z.Z. allein in den ca. 3600 Zulieferbetrieben, in denen Fahrzeug-Erstausrüstungsteile¹ hergestellt werden, über 780000 Erwerbspersonen mit der Herstellung dieser Teile beschäftigt sind und 1988 einen Umsatz von ca. 98 Mrd. DM erwirtschaftet haben. Aber auch diese Werte unterliegen noch gewissen Ungenauigkeiten, wenngleich ihre Realitätsnähe größer ist als die anderer Angaben. Im folgenden beziehen wir uns deshalb auch hauptsächlich auf dreizehn Branchen, die maßgebliche Zulieferfunktionen für die Automobilindustrie innehaben (vgl. Tabelle 1).²

Wie aus *Tabelle 1* deutlich zu erkennen, liegen Zulieferbetriebe aus dem Kunststoffbereich mit rund 960 Betrieben an der Spitze, gefolgt von Betrieben mit EBM-Waren (709) und der Stahlverformung (601). Bezo-

1 In dieser Abhandlung werden nur Hersteller von Erstausrüstungsteilen bzw. von Montageteilen und deren produktspezifischen Zulieferanten berücksichtigt. Unter Automobil-Zulieferern werden hier Artikel verstanden, die innerhalb des kaskadenförmigen Fertigungs- bzw. Wertschöpfungsprozesses entweder direkt ins Auto oder als bearbeitete Einzelteile in Fahrzeugkomponenten bzw. Bauteile einfließen. D.h. es handelt sich hier um direkte Zulieferer der ersten Stufe und unmittelbare Zulieferer der zweiten, dritten oder vierten Stufe. Alle anderen Betriebe, die für Automobilfirmen Zuliefertätigkeiten ausüben, werden hier nicht berücksichtigt. Von daher ergeben sich z.T. Abweichungen von anderen Input-Output-Rechnungen.

2 Offizielle Statistiken vermitteln hierzu über das Gesamtspektrum der Automobil-Zulieferfirmen nur ein sehr unvollständiges Bild. So werden z.B. weder die Reifenfirmen noch die Automobilelektrotechnik- bzw. -elektronikfirmen oder die Automobilglas- und -kunststoffbetriebe als eigenständige Automobil-Zulieferbranchen erfaßt. Nach dem SYPRO-Schlüssel des Statistischen Bundesamtes (3314) wurden 1987 nur insgesamt 611 Herstellerbetriebe von Kfz-Teilen mit 264000 Beschäftigten und mit einem Umsatz von ca. 41 Mrd. DM erfaßt (vgl. Stat. Bundesamt 1988). Wir haben in unsere Berechnungen folgende Branchen anteilmäßig mit einbezogen: Kfz-Teileindustrie (3314); Kfz-Elektroausrüstung (36); Starterbatterien (36); Lacke/Farben (40); Kunststoffteile (58); Gummiverarbeitung (59); Flachglas (52); NE-Gießereien (2950); EST-Gießereien (2910); Gesenkschmieden (3021); Stahlverformung (3025); EBM-Waren (38); Textilindustrie (63).

Tabelle 1

Automobil-Zuliefererbranchen in der Bundesrepublik 1988

Branche	Betriebe	davon Kfz-Betr.	Beschäftigte	davon Kfz-Besch.	Ums. Mrd. DM	davon Kfz- Umsatz
EBM-Waren	2356	709	299013	89700	4,4	1,3
Kun-Verarbeitung	2134	960	242000	108900	40,0	18,0
Textilindustrie	1652	99	222426	13346	3,4	0,2
Stahlverformung	986	601	84414	51500	10,8	6,6
Kfz-Teileindustrie	433	433	260699	260699	34,5	34,5
Gesenkschmieden	276	152	39739	21860	6,1	3,4
EST-Gießereien	253	109	63860	27500	10,0	4,3
NE-Gießereien	239	72	31,43	29400	4,2	1,3
Gummiverarbeitung	264	211	98607	78900	16,0	12,8
Lack/Farben	204	82	17000	6800	5,5	2,2
Kfz-Elektrik u. a.	144	144	100000	100000	11,3	11,3
Starterbatterien	25	25	11406	11406	1,2	1,2
Flachglas	10	6	14000	4 600	2,5	0,9
Summe	8976	3603	1484596	784611	149,2	98,0

Quelle: Stat. Bundesamt, Wiesbaden, Fachserie 4, Reihe 4.1.2; Landesamt f. Datenverarbeitung und Statistik NRW; Daten der Arbeitgeberverbände; eigene Berechnungen und Schätzungen.

gen auf das Beschäftigungsvolumen dominieren allerdings die Kfz-Teilehersteller mit rund 261 000 Beschäftigten, gefolgt von den Kunststoffbetrieben mit rund 109 000 Erwerbstätigen und der Kfz-Elektrik mit 100 000 Beschäftigten. Dies verdeutlicht noch einmal, daß sich in der Kunststoffbranche ebenso wie in der Kfz-Elektrikbranche und bei EBM-Waren die meisten kleinen und mittleren Zulieferbetriebe befinden. Zur umsatzstärksten Branche gehört erwartungsgemäß die Kfz-Teileindustrie mit 34,5 Mrd. DM Jahresumsatz, gefolgt von der Kunststoffindustrie (18,0 Mrd. DM) und die Kautschukindustrie (12,8 Mrd. DM). Auffallend ist hier vor allem die inzwischen starke Stellung der Kunststoffindustrie.

Im Vergleich zu anderen europäischen und außereuropäischen Zulieferindustrien nimmt die bundesdeutsche ebenfalls eine unangefochtene Spitzenstellung ein. Mit fast 22 Mrd. DM lag der Exportanteil von Kfz-Teilen und -Zubehör bei rund 22 % (vgl. VDA 1988b, S. 314). Wie aus *Tabelle 2* hervorgeht, gehört die Bundesrepublik damit weltweit zu den größten Exporteuren von Kfz-Teilen, wenngleich Japan mit 18,7 Mrd. Handelsbilanzüberschuß in diesem Bereich noch vor der Bundesrepublik mit 14,2 Mrd. DM liegt. Die hohe Exportlastigkeit dieser beiden Länder macht jedoch deutlich, daß es hier zu erheblichen Verdrängungskämpfen

Tabelle 2

Handelsbilanz von Kfz-Teilen nach Ländern 1987 (in Mio. DM)

	Import	Export	Bilanz
Belgien	10350	2124	- 8226
BRD	7515	21755	+ 14240
Frankreich	4930	10132	+ 5202
Italien	2639	4662	+ 2023
Japan	623	19357	+ 18734
Kanada	22684	15648	- 7036
Niederlande	2608	1186	- 1422
Österreich	948	759	- 189
Portugal	1089	208	- 881
Schweden	2423	2648	+ 225
Spanien	686	2090	+ 1404
Türkei	614	183	- 431
USA	18443	18184	- 259
GB	6733	6712	- 21

Quelle: VDA, Das Auto International in Zahlen, Ausgabe 1988, Frankfurt 1988 und eigene Berechnungen.

auf dem Kfz-Zuliefermarkt kommen könnte. Das größte Handelsbilanzdefizit entfällt mit 8,2 Mrd. DM auf Belgien, weil die dortigen Montagewerke auf hohe Teileimporte angewiesen sind (vgl. Tab. 2).

Schaut man sich den Außenhandel der Bundesrepublik im Bereich Kfz-Teile genauer an, so treten beim Import die Länder Frankreich, Italien und Großbritannien und beim Export Frankreich, Belgien, Großbritannien und die USA hervor (vgl. Tab. 3). Auf diese Exportländer entfielen mit 13,4 Mrd. DM insgesamt 61,5% des bundesdeutschen Kfz-Teileexports. Der Handelsbilanzüberschuß mit den genannten Ländern betrug allein 9,6 Mrd. DM. Das waren immerhin fast 68% des gesamten Handelsbilanzüberschusses im Bereich Kfz-Teile. Sollten also japanische Automobil-Zulieferfirmen stärker in Länder wie Frankreich, Belgien oder Großbritannien eindringen, so könnte dies entweder die dortige nationale Industrie, oder aber die bundesdeutschen Zulieferfirmen sehr empfindlich treffen.

2. Zur Betriebsgrößenstruktur der bundesdeutschen Automobil-Zulieferindustrie

Bei den einbezogenen Branchen lag die durchschnittliche Betriebsgröße bei rund 63% der Zulieferbetriebe unter 100 Beschäftigten (vgl. Tab. 4). Dies heißt allerdings nicht, daß die Klein- und Mittelbetriebe unbedingt

Tabelle 3

Kfz-Teile-Außenhandel der Bundesrepublik 1987 (in Mrd. DM)

	Import	Export	Bilanz
Frankreich	2,4	3,4	+ 1,0
Belgien	0,8	2,7	+ 1,9
Italien	1,4	1,9	+ 0,5
Großbritannien	1,1	4,0	+ 2,9
Österreich	0,7	1,4	+ 0,7
USA	0,4	3,3	+ 2,9
Japan	0,6	0,3	- 0,3

Quelle: VDA, Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft, Frankfurt 1988, S. 144ff. und eigene Berechnungen. Zugrunde gelegt wurden die Angaben für die Warennummern 8406980, 8406990, 8410340, 8411539, 8418700, 8418820, 8706110 bis 8706986, 8707500, 7329300, 8508400 bis 8508790, 8509190 bis 8509990 und 8706988.

den Ton angeben, wie dies noch eine Zulieferstudie von Daimler Benz aus dem Jahre 1962 nahelegt (vgl. Daimler Benz 1962, S. 20). Denn mit etwa 75 % konzentriert sich das überwiegende Beschäftigungs- und Umsatzvolumen bei den 150 größten Automobil-Zulieferunternehmen mit über 1000 Beschäftigten. Die neun größten Zulieferbetriebe aus dem Metallbereich beschäftigen z.B. zusammen allein 150000 Arbeitskräfte, die sechs größten Betriebe aus dem Autoelektrik- und Autoelektronikbereich insgesamt 270000 Personen, oder die vier großen Reifenfirmen zusammen rund 30000 Arbeitskräfte. In anderen Bereichen wie z.B. der Metall-, Blech- oder Kunststoffverarbeitung bzw. einfachen Zulieferteilen sind die Betriebsgrößen weitaus kleiner und homogener und das Produktionsspektrum dafür um so heterogener (vgl. Hilbert/Sperling 1989).

Die Palette der Automobil-Zulieferbetriebe reicht, bezogen auf das Produktspektrum, von Mischkonzernen wie z.B. Siemens, BASF, Bayer, Hoechst, Mannesmann, Thyssen etc. über große originäre Automobil-Zulieferanten wie Bosch, Hella, Continental, Michelin, Mahle, VDO etc. bis hin zu Kleinbetrieben aus den metall- und kunststoffverarbeitenden Sparten. Am auffallendsten sind allerdings die Unterschiede zwischen der Kfz-Teileindustrie und den Betrieben der Stahlverformung. Während in 15 % (65) der Betriebe der Kfz-Teileindustrie mit mehr als 1000 Beschäftigten rund 69 % (180000) Arbeitnehmer beschäftigt waren, betrug ihr entsprechender Anteil z.B. in den 0,8 % (14) der Stahlverformungsbetriebe mit mehr als 1000 Beschäftigten nur 11 %. Bei den Betrieben unter 100 Beschäftigten dominiert die Stahlverformung mit 92 % (553) der Betriebe und 52 % (26780) der Beschäftigten, während in der Kfz-Teileindustrie in den 35 % (152) der Betriebe mit weniger als 100 Beschäf-

Tabelle 4

Automobil-Zuliefererindustrie BRD: Branchendaten für Serienteile 1988

Branche	Betriebe	Beschäftigte	Branchenumsatz in Mrd.DM	Kfz-Ant. von Gesamt	Branchenstruktur
EBM-Waren	709	89700	1,3	30 %	68 % < 100
Kunststoffteile	960	108900	18,0	45 %	65 % < 100
Textilien	99	13346	0,2	6 %	65 % < 100
Stahlverformung	601	51500	6,6	61 %	92 % < 100
Kfz-Teile	433	260699	34,5	100 %	35 % < 100
Gesenkschmieden	152	21860	3,4	55 %	60 % < 100
Gummiartikel	109	27500	4,3	80 %	51 % < 100
EST-Gießereien	72	29400	1,3	43 %	80 % < 100
NE-Gießereien	211	78900	12,8	60 %	86 % < 100
Lacke/Farben	82	6800	2,2	40 %	50 % < 100
Kfz-Elektrik/-Elektronik	144	100000	11,3	100 %	55 % < 100
Starterbatterien	25	11406	1,2	100 %	48 % < 200
Flachglas	6	4600	0,9	33 %	50 % < 1000
Summe	3603	784611	98,0	58 %	63 % < 100

Quelle: Stat. Bundesamt, Wiesbaden, Fachserie 4, Reihe 4.1.2; Daten der Arbeitgeberverbände; eigene Berechnungen und Schätzungen.

tigten nur 7 % (18248) Personen beschäftigt waren (vgl. Tab. 4). Die Monopolkommission gelangte 1977 aufgrund von Unternehmensbefragungen zu der Auffassung, daß – gemessen am Umsatz – kleinere Unternehmen einen relativ größeren Anteil ihres Gesamtumsatzes mit der Automobilindustrie abwickeln als große Unternehmen. Der Automobilanteil lag hier bei etwa 60 bis 70 % (Monopolkommission 1977, S. 76).

3. Die regionale Verteilung der Automobil-Zulieferbetriebe in der Bundesrepublik Deutschland

Standortuntersuchungen über Automobil-Zulieferbetriebe gehen in der Regel von zwei dominierenden Faktoren bei der Ansiedlung aus. Dies waren in der Vergangenheit überwiegend die Material- und/oder Arbeitsintensität der jeweiligen Produktion (vgl. Stisser 1950, Dohrn 1937, Bohrer 1947). Deshalb wurde z. B. Nordrhein-Westfalen vor dem Zweiten Weltkrieg wegen seiner Rohstoffnähe bei den stahlverarbeitenden Zulieferbetrieben und -branchen bevorzugt. Ein Großteil der Zulieferbranchen siedelte sich folglich in der Peripherie des Ruhrgebietes an. Damit war aber auch z. T. die Abnehmernähe zur dortigen Kfz-Industrie und zu

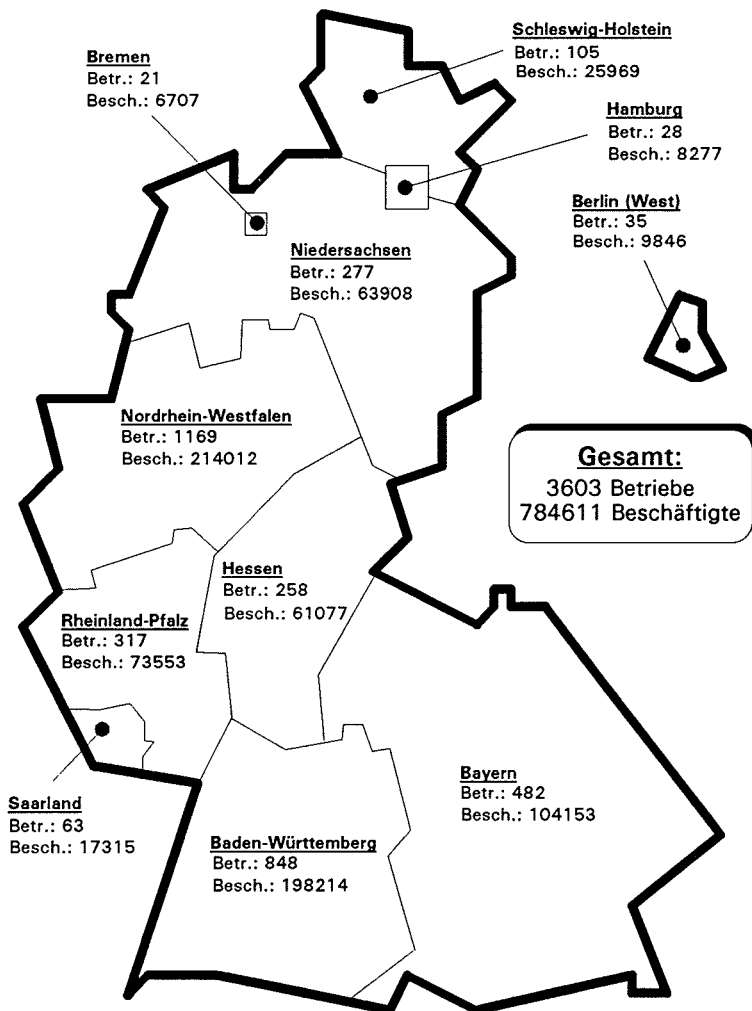
anderen Abnehmerbereichen gewährleistet. In Württemberg siedelten sich dagegen vor allem Betriebe mit elektrotechnischen und mechanischen Schwerpunkten an, die überwiegend sehr arbeitsintensiv waren. Hier, wie auch in anderen Bundesländern – mit Ausnahme von Nordrhein-Westfalen – entstanden die Zulieferbetriebe meistens in unmittelbarer Nähe der Automobilfabriken (vgl. Stisser 1950, S. 42f.). Bis in die Gegenwart hat sich diese Aufteilung jedoch etwas verschoben, weil neue Automobilwerke selbst zunehmend in Rohstoff- und Zuliefernähe, aber auch verstärkt unter Arbeitsmarktgesichtspunkten errichtet wurden (Opel-Bochum, VW-Salzgitter, Opel-Kaiserslautern, Ford-Saarlouis, BMW-Regensburg). Außerdem hat sich in der Bundesrepublik infolge einer stärkeren Spezialisierung und Produktdifferenzierung bei Fahrzeugteilen eine erhöhte regionale Diffusion von Zulieferbetrieben vollzogen mit einem deutlichen Schwerpunktrend nach Baden-Württemberg und Bayern. In jüngster Zeit gibt für verschiedene Bereiche der Zulieferindustrie die Herstellernähe (Just-in-time-Kriterien) einen gewichtigen Ausschlag für Standortentscheidungen.

Gegenwärtig befinden sich von den rund 3600 Automobil-Zulieferfirmen für Erst- bzw. Serien- und Ersatzausstattung in der Bundesrepublik Deutschland etwa 32 % in Nordrhein-Westfalen, 24 % in Baden-Württemberg, 13 % in Bayern, 9 % in Rheinland-Pfalz, 8 % in Niedersachsen, 7 % in Hessen, 3 % in Schleswig-Holstein, 1,5 % im Saarland, 1 % in Berlin, 0,8 % in Hamburg und 0,6 % in Bremen. Vom Beschäftigungsvolumen her gibt es eine ähnlich starke Konzentration in Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Bayern. Diese drei Bundesländer vereinigen zusammen rund 69 % der Erwerbstätigen, die mit der Herstellung von Erstausrüstungsteilen für die Automobilindustrie beschäftigt sind. Während sich in NRW neben den Kfz-Teileherstellern überwiegend die diversen Betriebe für EBM-Waren und Kunststoffteile sowie der Stahlverformung befinden, sind es in Baden-Württemberg und Bayern die Mehrheit der elektrotechnischen und mechanischen Industriezweige. In Hessen dominiert dagegen die Automobil-Instrumentenindustrie. Für die Automobil-Zulieferindustrie in der Bundesrepublik Deutschland insgesamt ergibt sich folgendes Bild (vgl. Karte).

Wie auf der nach Bundesländern gegliederten Karte zu erkennen ist, befinden sich in Nordrhein-Westfalen die meisten Zulieferbetriebe (1169) mit dem höchsten Beschäftigungsvolumen (215012). Danach folgt Baden-Württemberg mit 848 Zulieferbetrieben und 198714 Beschäftigten. An dritter Stelle liegt inzwischen Bayern, dessen Zulieferindustrie in den letzten Jahren eine starke Expansion erlebt hat. Diese Entwicklung

Automobil-Zulieferindustrie in der BRD

Betriebe und Beschäftigte nach Bundesländern
(Erstausrüstungsteile)



Quelle: LDS-NRW u. eigene Berechnungen

JIT-Graphik

wurde vor allem durch die kräftige Produktionsausweitung bei BMW herbeigeführt, die sich seit 1975 mehr als verdoppelt hat.

Während in Nordrhein-Westfalen insbesondere Betriebe für EBM-Fahrzeugteile mit 290 Betrieben, die Kunststoffteilehersteller mit 240 Betrieben und die Automobil-Zulieferbetriebe der Stahlverformung mit 237 dominieren, so sind es in Baden-Württemberg vor allem die Stahlverformungsbranche mit 184 Betrieben, die Kunststoffbranche mit 174 Betrieben und die Kfz-Teilebranche mit 138 Betrieben. In Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg gibt es in einigen Branchen eine hohe Betriebskonzentration. Bei den NE-Gießereien sind es 87,5%, bei Flachglas 83,0%, bei den Gesenkschmieden 78,6%, bei der Kfz-Elektrik 76,3%, bei der Stahlverformung 70,0% und bei EBM-Waren sind es 60,7%. Am geringsten vertreten sind hier Gummibetriebe (32,2%), Lackfabriken (26,8%) und Batteriehersteller (36,0%).

Vom Beschäftigungsvolumen her dominieren in Nordrhein-Westfalen die Kfz-Teilehersteller mit 45214 Erwerbstätigen, gefolgt von den EBM-Warenherstellern mit 38534 Erwerbstätigen und den Kunststoffteileherstellern mit 3100 Beschäftigten. In Baden-Württemberg sind es ebenfalls die Kfz-Teilehersteller mit 72745 Beschäftigten, danach die Kfz-Elektrikhersteller mit 39728 Erwerbstätigen und die Kunststoffbetriebe mit 19656 Beschäftigten.

Wenngleich Nordrhein-Westfalen nach wie vor die meisten Betriebe und Beschäftigten in unmittelbaren und mittelbaren Automobil-Zulieferbranchen ausweist, so muß dennoch berücksichtigt werden, daß in diesen Bereichen zwischen 1978 und 1988 rund 270 Betriebe mit ca. 49000 Arbeitsplätzen aufgegeben worden sind. Am stärksten geschrumpft ist dabei die Gießereibranche (–44/–13364) und die EBM-Branche (–119/–13055). Nur die kunststoff- und gummiverarbeitenden Betriebe verzeichnen Zuwächse, wobei die Betriebszahl der Gummiverarbeitung ebenfalls gesunken ist. Genaue Aussagen über die Entwicklung im Kfz-abhängigen Bereich der Elektro- und Textilbranche sind nur schwer möglich, da der Kfz-Anteil in diesen Branchen eher unterdurchschnittlich ist und sich auf sehr viele Betriebe verteilt. In der Elektrobranche hat es in Nordrhein-Westfalen in den letzten zehn Jahren einen Anstieg der Betriebe um 45 auf 815 gegeben und einen Zuwachs der Beschäftigung um 9929 auf 187073. Im Textilbereich gab es dagegen einen drastischen Abbau der Belegschaften um 47% von 90824 auf 57656 und eine Reduzierung von Betrieben um 178 auf 431.

Die Automobil- und Automobil-Zulieferindustrie im Bundesland Bayern hat offensichtlich in den letzten zehn Jahren am meisten vom Automobil-

boom »profitiert«. Zwischen 1978 und 1988 ist das Beschäftigungsvolumen im Straßenfahrzeugbau hier von 123 566 auf 160 633 Personen gestiegen; davon allein bei den Automobilherstellern von 63 797 auf 91 638 Beschäftigte. Im Bereich der Kfz-Teileindustrie gab es einen Anstieg von 36 576 auf 48 926 Beschäftigte. Während das Beschäftigungsvolumen um rund 40 000 Erwerbstätige zunahm, stieg der Umsatz um mehr als das Doppelte von 16,8 Mrd. DM auf 40,9 Mrd. DM. Die Anzahl der Betriebe blieb in den letzten Jahren beinahe konstant.

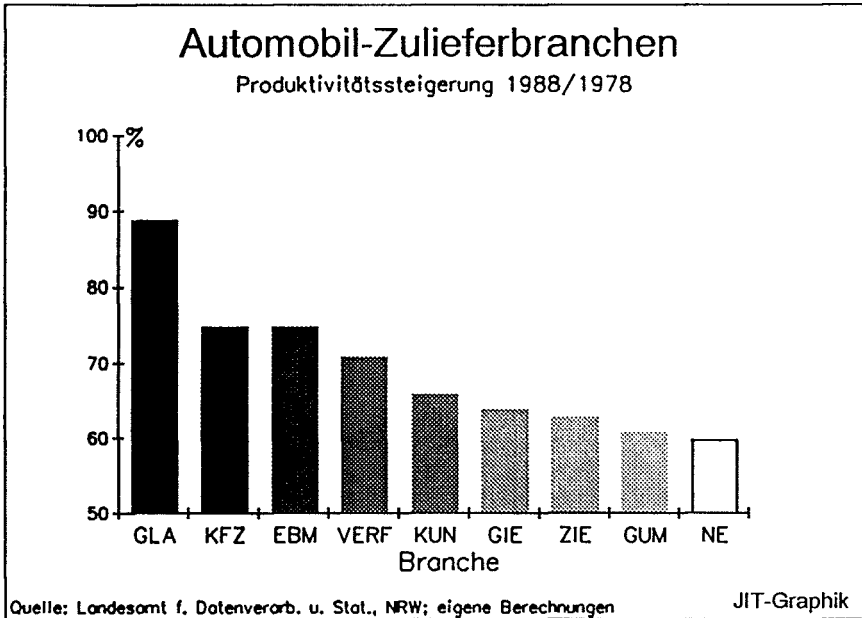
Nicht ganz so positiv sieht die Situation in den anderen Automobil-Zulieferbranchen aus. Hier hat es zwar auch einen kräftigen Beschäftigungszuwachs von 34 % gegeben, aber die Anzahl der Betriebe ist im gleichen Zeitraum teilweise sehr geschrumpft, was auf starke Konzentrationsbewegungen verweist. So gibt es überwiegend Branchen mit abnehmenden Betriebszahlen, die kräftige Beschäftigungszuwächse verzeichnen konnten; und es gibt Branchen, in denen die Betriebs- und Beschäftigungszahlen gleichermaßen gestiegen sind. Markant ist der Anstieg der Betriebsgründungen in Bayern im Kfz-, Kunststoff- und Stahlverformungsbereich und der Rückgang im Kfz-Elektro- und EBM-Warenbereich. Bei der Beschäftigung gab es deutliche Zuwächse im Kfz-Teile-, Kunststoff-, NE-Gießerei-, Gesenkschmieden- und Stahlverformungsbereich. Beschäftigungsverluste waren dagegen im Gummi-, EST-, Gießerei-, EBM-Waren und Textilbereich zu verzeichnen. Insgesamt kann man feststellen, daß Verluste von Betrieben und Beschäftigten in mehreren Automobil-Zulieferbranchen durch Zuwächse in den expansiven Branchen mehr als kompensiert worden sind.

Die Arbeitsproduktivität ist in allen betroffenen Branchen kräftig gestiegen. Besonders starke Zuwachsraten weisen hier die Glasindustrie (+ 89 %), die Kfz-Branche (+ 75 %), der EBM-Bereich (+ 75 %) und die Stahlverformung (+ 71 %) auf. Aber auch bei den anderen Branchen liegt die Steigerungsrate noch durchgängig bei über 60 % (vgl. *Schaubild 1*).

Am deutlichsten läßt sich die Veränderungsdynamik im Automobilbereich an der Investitionstätigkeit während der letzten zehn Jahre ablesen.³ Zwischen 1978 und 1986 wurden in der Bundesrepublik im gesamten Straßenfahrzeugbau insgesamt 74,6 Mrd. DM investiert, davon 58,6 Mrd. DM bei den Kfz-Herstellern und 11,4 Mrd. DM bei den Kfz-Teileherstellern (vgl. Stat. Bundesamt, Fachserie 4.2.1). Die jährlichen

3 Über die anderen bisher dargestellten Zulieferbranchen können aufgrund noch nicht aufgearbeiteter Daten keine verlässlichen Aussagen getroffen werden.

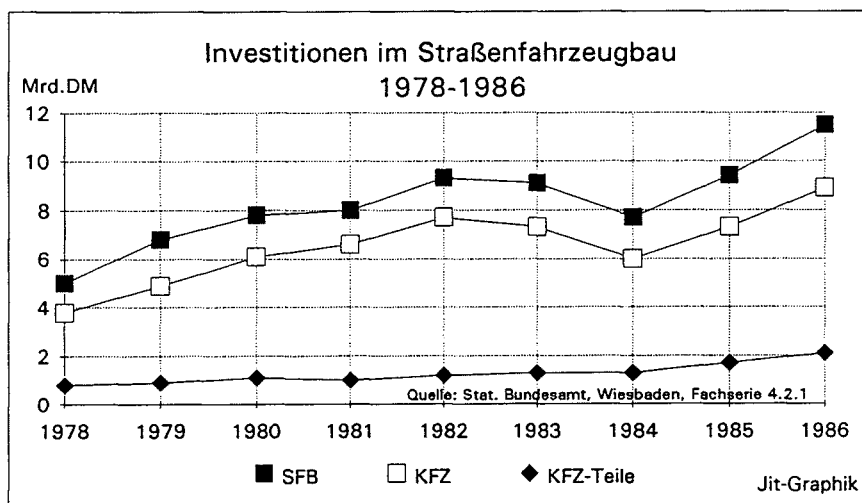
Schaubild 1



Investitionsausgaben haben sich somit verdoppelt. Wurden 1978 noch rund 5 Mrd. DM im Straßenfahrzeugbau, 3,8 Mrd. DM von den Kfz-Herstellern und 0,8 Mrd. DM von den Kfz-Teileherstellern aufgewandt, so waren es bereits 1986 11,5 Mrd. DM bzw. 8,9 Mrd. DM und 2,1 Mrd. DM (vgl. *Schaubild 2*).

Damit lagen die Investitionen im Automobilbereich weit über dem Niveau der verarbeitenden Industrie. Die Investitionen pro Beschäftigten stiegen im Straßenfahrzeugbau zwischen 1978 und 1986 von rund 6500 DM auf 13700 DM, bei den Kfz-Herstellern von 7800 DM auf 16300 DM und bei den Kfz-Teileherstellern von 4900 DM auf 11000 DM (vgl. *Schaubild 3*). Was sich beim Investitionsvolumen noch als kontinuierliche Steigerung darstellt, sieht bei den Investitionen pro Beschäftigten und der Investitionsquote schon diskontinuierlicher aus. Hier hat sich vor allem die unterschiedliche Beschäftigungs- und Umsatzentwicklung sehr stark niedergeschlagen. Während die Investitionen in der Kfz-Teileindustrie überwiegend zum Beschäftigungsabbau geführt haben, waren die Investitionen bei den Kfz-Herstellern – bezogen auf das Beschäftigungsvolumen – bisher nicht von negativen Entwicklungen be-

Schaubild 2



gleitet. In den Jahren 1983 und 1984 gab es allerdings bei den Kfz-Herstellern einen deutlichen Knick in der Investitionstätigkeit (vgl. *Schaubild 3*).

Bei der Investitionsquote der Kfz-Teileindustrie ist zu beobachten, daß sie zwischen 1980 und 1983 unter der des Straßenfahrzeugbaus und der Kfz-Hersteller gelegen hat und seit 1984 über der der anderen beiden Bereiche. Während sie im Straßenfahrzeugbau und bei den Kfz-Herstellern 1986 bei 5,9% bzw. 6,1% verharnte, stieg sie bei den Kfz-Teileherstellern 1986 auf 7,2% an. Ähnliches ist auch bei anderen Kfz-Zulieferbranchen festzustellen (vgl. *Schaubild 4*). Es gibt also eine gewisse antizyklische bzw. zeitlich versetzte Investitionstätigkeit zwischen den Kfz-Herstellern und den Zulieferbranchen, aber auch zwischen den einzelnen Bundesländern. So lag z. B. die Investitionsquote in Nordrhein-Westfalen im Gegensatz zur Bundesentwicklung zwischen 1980 und 1982 über dem Bundesdurchschnitt und 1983 bis 1985 darunter (vgl. *Schaubild 5*). Dies kann allerdings auf mehrerlei hindeuten. Die disparaten, antizyklischen Investitionsquoten können ein Indiz dafür sein, daß Zulieferfirmen aufgrund ihrer hohen Flexibilität und kürzeren Anpassungs- bzw. Umstellungszeiten viel kurzfristiger investieren können als die Fahrzeughersteller selbst, bei denen Modellneuanläufe mit großen Entwicklungs- und Investitionsvorläufen verbunden sind. Es könnte aber auch sein, daß die Automobilfirmen eine andere Abschreibungspolitik betreiben als kleine

Schaubild 3

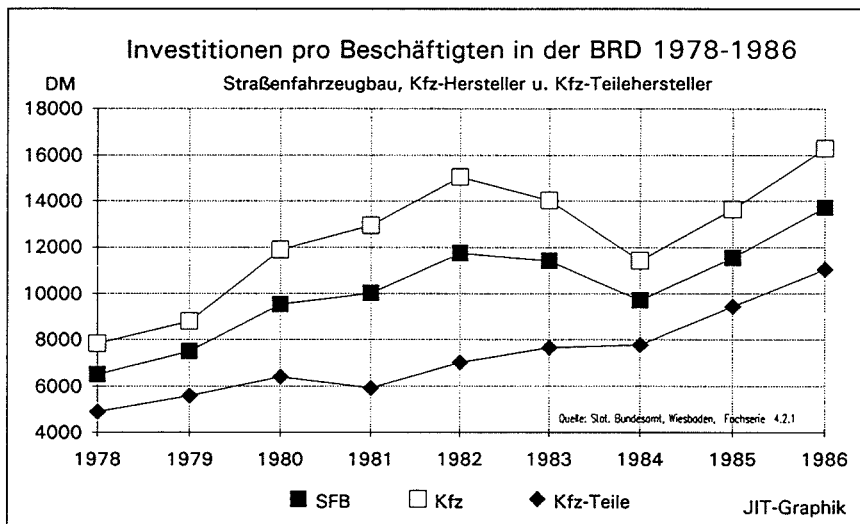


Schaubild 4

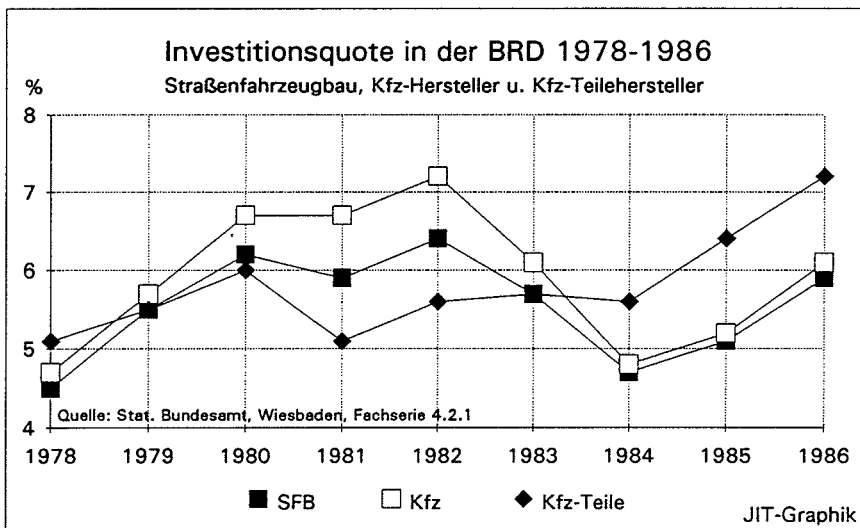
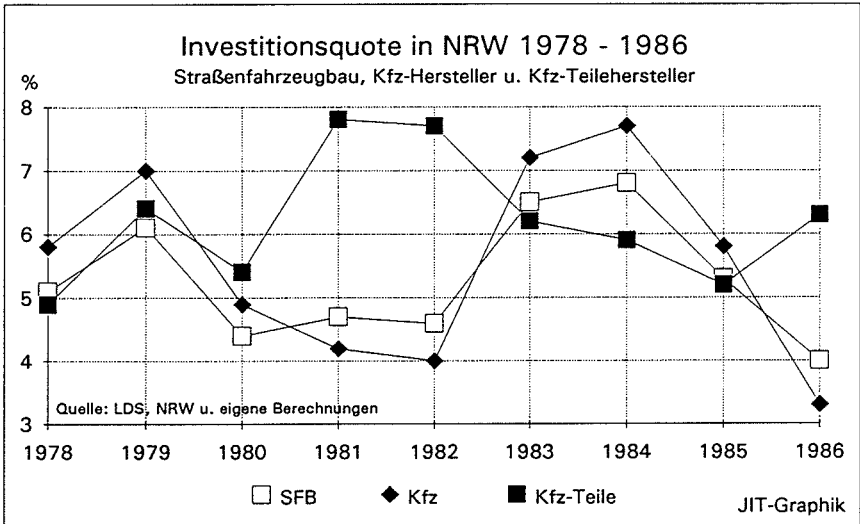


Schaubild 5



und mittlere Zulieferfirmen. Denkbar wäre ebenfalls, daß der Auslastungsgrad in der Zulieferindustrie sich antizyklisch entwickelt. Die regionalen Verzerrungen der Investitionsquote deuten wiederum auf unterschiedliche Investitionsförderprogramme hin.

5. Versuch einer Typologie der bundesdeutschen Automobil-Zulieferbetriebe

Traditionelle Zulieferbetriebe technisch einfacher Einzelteile verlieren in dem Maße an Bedeutung, wie sich *System- bzw. Modullieferanten* und *Logistikanbieter* durchsetzen können. Von der Automobilindustrie gefragt sind vermehrt Hersteller von kompletten Fahrzeugteilsystemen oder Baugruppen, die möglichst lagerfrei, reihenfolgenau und pünktlich (just-in-time) die Montagebänder der Automobilhersteller beliefern können. Die Bevorzugung dieser sogenannten Systemlieferanten führt in Gegenrichtung der Fertigungskaskaden jedoch dazu, daß sich das Feld der Sub-Zulieferanten neu formieren und segmentieren wird. Infolgedessen werden die traditionellen Zulieferanten wohl kaum von der Bildfläche verschwinden, sondern zwischen sie und die Automobilhersteller schiebt sich eine neue Ebene von Systemlieferanten. Voraussetzung für den ökonomischen Erfolg der Zulieferbetriebe ist dabei weniger die

Größe oder Kapitalkraft eines Unternehmens, als vielmehr die Fähigkeit zur Mobilisierung strategischer Potentiale und die Bereitschaft zum Betreten neuer Betätigungsfelder.

Unabhängig von der Betriebsgröße gibt es in fast allen Automobil-Zulieferbetrieben strategische Potentiale, die im Bereich der Produkt-, Fertigungs- und Logistikspezialisierung liegen. Zulieferbetriebe, die sich auf einem oder mehreren dieser Gebiete spezialisiert haben und deshalb flexibel auf wechselnde Anforderungen reagieren können, haben in der Regel erhebliche Konkurrenzvorsprünge gegenüber Betrieben mit althergebrachten technisch-organisatorischen Fertigungslösungen. Die betreffenden Betriebe lassen sich also nach ihrer technisch-organisatorischen Modernisierungsintensität unterscheiden. Hierbei unterscheiden wir die vier Grundtypen »Low-Tech-Produzent«, »Low-Tech-Produzent mit Logistikkompetenz«, »High-Tech-Produzent« und »High-Tech-Produzent mit Logistikkompetenz«.

(a) Low-Tech-Produzent

Bei diesem Typ von Zulieferbetrieb handelt es sich um Betriebe, die in der Regel technisch anspruchslöse bzw. technisch ausgereifte Norm- und Massenartikel herstellen. Ihre Fertigungsanlagen sind meistens einfach und die erforderlichen Qualifikationserfordernisse überwiegend gering. Ihre Konkurrenzfähigkeit auf dem Markt läuft hauptsächlich über den Herstellungs- und Verkaufspreis, der entweder durch niedrige Lohnkosten oder »economies of scale« (Skaleneffekte durch Massenproduktion) beeinflusst werden kann.

(b) Low-Tech-Produzent mit Logistikkompetenz

Im Prinzip handelt es sich hier um Betriebe wie bei (a) mit dem Unterschied, daß sie stärker bedarfsorientiert produzieren und darüber hinaus kommissionierende und distributive Leistungen anbieten.

(c) High-Tech-Produzent

Zu dieser Gruppe zählen Betriebe, die technisch hochwertige Bauteile herstellen und durch eigene F&E-Leistungen Fahrzeugkomponenten weiter- oder neuentwickeln. Hierbei kann es sich auch um Sub-Zulieferanten von hochwertigen Bauteilen für komplexe Fahrzeugsysteme handeln. Ihre Marktstellung ist durch ihre Spezialistenrolle und durch das überwiegend kleine Konkurrenzfeld weniger bedroht. Als weitere Merkmale gelten hohe Produkt- und Produktionsflexibilität sowie Marktreaktibilität. In dieser Betriebskategorie befinden sich in der Regel auch die

sogenannten »Branchenführer« oder »Monopolisten«. Die relativ hohen Entwicklungs- und Herstellungskosten können häufig durch entsprechende Verkaufspreise kompensiert werden.

(d) High-Tech-Produzent mit Logistikkompetenz

Hierunter fallen jene Betriebe, die mit modernstem Produkt-, Fertigungs- und Organisations-Know-how als Markt- und Branchenführer auftreten. Ihre Marktstellung ist durch Spezialleistungen weitgehend unangefochten. Für Teilbereiche der Fahrzeugkomponentenentwicklung sind sie trendbestimmend. Außerdem sind sie vielfach Vorreiter beim Einsatz von EDV-Systemen und deren zwischenbetrieblicher Vernetzung wie auch Protagonisten neuer Produktionskonzepte.

Diese vier Grundtypen haben wir auf die von uns recherchierten Zulieferbetriebe bezogen, die sich ihrerseits sieben Gruppen (Typ A bis Typ G) zuordnen lassen. Als Unterscheidungsmerkmale haben wir die Belegschaftsstärke, die Konzerneingebundenheit, den Automobil-Anteil an der Produktion und weitere eigene Produktionsstätten herangezogen (vgl. *Übersicht 1*), aus denen jeweils sehr spezifische strategische Potentiale erwachsen:

- Typ A: Tochter- oder Beteiligungsgesellschaft⁴ eines in- oder ausländischen Großkonzerns mit mehr als 10000 Beschäftigten und einem Kfz-Anteil von weniger als 30%. Diese Tochtergesellschaft kann ebenfalls über weitere Untergesellschaften im In- und Ausland verfügen.
- Typ B: Automobil-Zulieferkonzern mit mehr als 10000 Beschäftigten und einem Kfz-Anteil von mehr als 50% sowie mit mehreren in- und ausländischen Tochter- und Beteiligungsgesellschaften.
- Typ C: Automobil-Zulieferunternehmen mit weniger als 10000 Beschäftigten, aber einem Kfz-Anteil von mehr als 50% sowie ebenfalls mehreren in- und ausländischen Gesellschaften mit Aktivitäten im Kfz-Bereich.
- Typ D: Automobil-Zulieferunternehmen mit weniger als 1000 Beschäftigten und einem Kfz-Anteil von weniger als 30%. In vielen

⁴ Interessant ist in diesem Zusammenhang, daß die großen Stahlkonzerne sich inzwischen zu großen Zulieferanten von Halbzeugen und Fahrzeugkomponenten gewandelt haben. So hat sich z.B. bei der Thyssen AG der Umsatzanteil für die Weiterverarbeitung zwischen 1970 und 1986 von 4,2% auf 23,7% erhöht, bei der Krupp AG von 34,0% auf 47,0%, bei der Mannesmann AG von 23,8% auf 53,8%, bei der Klöckner AG von 28,8% auf 49,5 und bei der Hoesch AG von 33,3% (1980) auf 38,4% (vgl. Grabher 1988).

Fällen verfügen diese Unternehmen auch über Auslandsgesellschaften.

Typ E: Zweigwerke von Automobil-Zulieferunternehmen mit weniger als 1000 Beschäftigten, aber einem Kfz-Anteil von nahezu 100 %. Bei diesen Betrieben handelt es sich u.a. häufig um reine »Just-in-time-Montagewerke«.

Typ F: Automobil-Zulieferbetrieb mit weniger als 1000 Beschäftigten und einem Kfz-Anteil von weniger als 30 %. Nur selten gibt es weitere Untergesellschaften.

Typ G: Automobil-Zulieferbetriebe mit weniger als 100 Beschäftigten und einem Kfz-Anteil von mehr als 50 %. Auch hier gibt es nur selten weitere Kapitalverflechtungen.

In *Übersicht 1* werden diese Betriebstypen noch einmal überblickartig dargestellt. Deutlich zu erkennen ist, daß sowohl im oberen als auch im unteren Bereich zukunftssträchtige Betriebe zu finden sind. Insgesamt geht der Trend jedoch zu möglichst kleinen leistungsstarken und anpassungsfähigen Betriebseinheiten. Dies bekräftigt u.a. die These von einer zunehmenden Erosion großer Organisationseinheiten.

Auf der Grundlage dieser strukturellen und strategischen Merkmale lassen sich vorläufige Schlußfolgerungen über die ökonomische Marktposition der Abnehmer- sowie der Sub-Zulieferunternehmen ziehen. Große Aktiengesellschaften z. B., die bei hochwertigen Fahrzeugteilen eine weitgehende Monopolstellung innehaben, können aufgrund ihrer ökonomischen und technologischen Stärke gegenüber den Automobilherstellern eine größere Durchsetzungsmacht ausüben als kleine selbständige Firmen mit technisch einfachen Teilen, die sich in einem großen Konkurrenzfeld behaupten müssen. Aber auch kleine selbständige Betriebe können ihre Position erheblich verbessern, sofern sie in der Lage sind, spezielle Problemlösungen für die Automobilhersteller anzubieten. Großes Gewicht werden in Zukunft vorrangig Zulieferfirmen der mittleren Größenordnung bekommen, die in der Regel einem größeren Konzern angegliedert sind und Problemlösungen flexibel und schnell umsetzen können, sofern sie von der Muttergesellschaft die Mittel für den Aufbau erforderlicher produktspezifischer und fertigungstechnischer Kompetenz bereitgestellt bekommen.

Auf der Grundlage der oben entwickelten Bestimmungsmerkmale kristallisiert sich zusammenfassend folgendes in *Übersicht 2* dargestellte Muster von Zuliefertypen und ihrer Häufigkeit heraus. Sehr auffallend ist, daß sich die Betriebstypen A, B und C nur sehr selten im Low-Tech-

Übersicht 1

Typologie der Automobil-Zulieferbetriebe:

Strukturmerkmale:		Strategische Potentiale:
Typ A:	Automobil-Zulieferer, Tochtergesellschaft eines branchenfremden Großkonzerns Belegschaft > 10000 Kfz-Anteil < 30 % Konzerngesellschaften im In- u. Ausland, Kapitalbeteiligungen	<ul style="list-style-type: none"> – Meistens Spezialisten u. Entwicklungslieferanten – Bearbeitungs- u./o. Montage-Know-how – Überwiegend Großserien – Zunehmend Varianten
Typ B:	Automobil-Zuliefer-Konzern Belegschaft > 10000 Kfz-Anteil > 50 % Mehrere Konzerngesellschaften im In- u. Ausland, Kapitalbeteiligungen	<ul style="list-style-type: none"> – Spezialisten für hochwertige Bauteile u. Baugruppen – Bearbeitungs- u./o. Montage-Know-how – Großserien u. Varianten
Typ C:	Automobil-Zulieferunternehmen Belegschaft < 10000 Kfz-Anteil > 50 % Mehrere Zweigbetriebe im In- u. Ausland Kapitalbeteiligungen	<ul style="list-style-type: none"> – Spezialisten für hochwertige Bauteile u. Baugruppen – Bearbeitungs- u./o. Montage-Know-how – Groß- u. Kleinserien – Großes Teilespektrum
Typ D:	Automobil-Zulieferunternehmen Belegschaft < 1000 Kfz-Anteil < 30 % Häufig Zweigbetriebe im In- und Ausland	<ul style="list-style-type: none"> – Low-Tech-Produzenten oder Spezialisten – Bearbeitungs- u./o. Montagespezialisten, F&E-Lieferanten – Groß/Kleinserien, Norm/Massenteile
Typ E:	Automobil-Zulieferbetrieb (Zweigbetrieb) Belegschaft < 1000 Kfz-Anteil 100 % Häufig JIT-Betrieb	<ul style="list-style-type: none"> – Spezialisten für hochwertige, große Kfz-Systeme – Bearbeitungs-, Montage- u. Logistikspezialisten, F&E – Mittel- u. Kleinserien
Typ F:	Automobil-Zulieferbetrieb Belegschaft < 1000 Kfz-Anteil < 30 %	<ul style="list-style-type: none"> – Norm- u. Massenteilproduzenten – Teilweise F&E-Lieferanten – Groß-, Mittel- u. Kleinserien
Typ G:	Automobil-Zulieferbetrieb Belegschaft < 100 Kfz-Anteil > 50 %	<ul style="list-style-type: none"> – Norm- u. Massenteilhersteller – Teilweise F&E-Lieferanten – Groß-, Mittel- u. Kleinserien

Automobil-Zuliefertypologie

	Low-Tech- Produzent	Low-Tech-Prod. mit Logistik	High-Tech- Produzent	High-Tech-Prod. mit Logistik
<i>Typ A</i>	selten	selten	häufig	häufig
<i>Typ B</i>	selten	selten	häufig	häufig
<i>Typ C</i>	selten	selten	häufig	häufig
<i>Typ D</i>	häufig	häufig	selten	selten
<i>Typ E</i>	selten	selten	selten	häufig
<i>Typ F</i>	häufig	selten	häufig	selten
<i>Typ G</i>	häufig	selten	häufig	selten

Bereich bewegen. Hier agieren in der Regel eher die technologischen Branchenführer. Bei den Typen D bis E sieht die Situation differenzierter aus. Dort sind zwar die meisten Low-Tech-Betriebe zu finden, aber ebenso zahlreiche Spezialisten, die sich auf eine flexible Nischenfertigung spezialisiert haben.⁵ Während in den Bereichen A bis C die Felder zunehmend von den kapitalkräftigen und innovationsfreudigen Konzernen und ihren spezialisierten Tochtergesellschaften besetzt werden, sind insbesondere im Mittelfeld noch harte Positionskämpfe zu erwarten, da viele der traditionsreichen Zulieferbetriebe natürlich nicht freiwillig ins dritte oder vierte Zulieferglied abrutschen wollen.

6. Just-in-time-Produktionskonzepte in der Automobil-Zulieferindustrie

Häufiger wechselnde Fahrzeugvarianten, sinkende Durchlaufzeiten und Lagerbestände sowie die Optimierung der Fertigungsstruktur und -tiefe bei den Automobilherstellern erforderten bei den Automobil-Zulieferbetrieben vielfach auch eine neue Material- und Informationsfluß- wie auch Beschaffungsorganisation. Indem die Automobilfirmen zunehmend dazu übergehen, ihre sogenannten Fremdteile nicht mehr in großen Mengen zu beziehen, sondern bedarfsgerecht, montagesynchron und reihenfolgegenau, muß die Zulieferseite ebenfalls versuchen, die Fertigungsprogramme an diese Anforderungen anzupassen. Voraussetzung dafür war zunächst der schrittweise Ausbau des gegenseitigen elektronischen Da-

⁵ Vgl. hierzu vor allem Piore/Sabel (1985), die die flexible Spezialisierung als kommenden Trend schon sehr frühzeitig erkannt haben.

tenaustausches durch Rechnerkopplungen. Je enger aber die JIT-Anbindung wird, um so genauer müssen auch die EDV-Systeme aufeinander abgestimmt sein. Die zwischenbetriebliche Kopplung von Rechnersystemen ist bisher allerdings noch sehr unterschiedlich ausgebaut. Dies hat mehrere Ursachen und Gründe, die weiter unten noch aufgezeigt werden.

Unter dem Schlagwort »Just-in-time« wird seit Jahren das Prinzip der lagerlosen Fertigung und montagesynchronen Belieferung von der Automobilindustrie vorangetrieben, das aus dem japanischen »Kanban-System« weiterentwickelt wurde und vor allem auf der genauen EDV-gesteuerten Material- und Fertigungsplanung beruht.⁶ Betriebswirtschaftliche Protagonisten von Just-in-time-Konzeptionen werben damit, daß sie die Umlaufbestände auf 50 bis 70 Prozent der ursprünglichen Höhe reduziert und die Durchlaufzeiten von Fertigungsmaterial um 60 bis 90 Prozent vermindert haben sowie die Reichweite von produktionssynchron angelieferten Waren auf 4 bis 2 Stunden herabsetzen und Produktivitätssteigerungen von über 25 Prozent hätten erreichen können (vgl. Wildemann 1987, S. 54ff.). In den meisten Fällen wird dabei allerdings unterschlagen, daß viele Rationalisierungsmaßnahmen nicht JIT-spezifisch waren und daß die Implementation der JIT-Fertigung mit hohen Investitions- und Qualifizierungskosten verbunden war. Außerdem handelte es sich bei den von Wildemann (1987) angeführten sogenannten JIT-Projekten in den meisten Fällen nur um Maßnahmen zur Optimierung von Durchlaufzeiten und zur Reduzierung von Materialbeständen.

Die Just-in-time-Konzepte der Firmen Keiper-Recaro, Schmitz, Peguform und Kautex sind in der Bundesrepublik Deutschland wohl die bekanntesten und ambitioniertesten Beispiele dieser neuen JIT-Materialsteuerung (vgl. Automobil-Produktion März 1988; Sept. 1988; Febr. 1989). In diesen Fällen handelt es sich um Betriebe, deren Fertigungs- und Materialsteuerung aufs engste mit den nahe gelegenen Automobilwerken verknüpft ist (vgl. Automobil-Produktion Sept. 1987 u. Febr. 1989). Generell hängt die Art und Weise der Just-in-time-Fertigung und -Belieferung jedoch sehr stark von der Beschaffenheit und den Bedarfsmengen des jeweiligen Fahrzeugartikels ab. Nicht jedes Teil läßt sich in der gleichen Weise nach identischen Kriterien produzieren und anliefern. Die Automobilfirmen selektieren deshalb sehr genau, welche Teile sich z. B. lokal und nur bei *einem* Zulieferanten beschaffen lassen und welche

6 »Just-in-time« bedeutet soviel wie: Das richtige Teil in der richtigen Menge und Qualität zum gerade rechten Zeitpunkt am richtigen Ort (vgl. Wildemann 1987).

Beschaffungsoptionen in der Automobilindustrie

	local sourcing	national sourcing	europe sourcing	global sourcing
single sourcing				
double sourcing				
multiple sourcing				

Graphik: Doleschal 1990

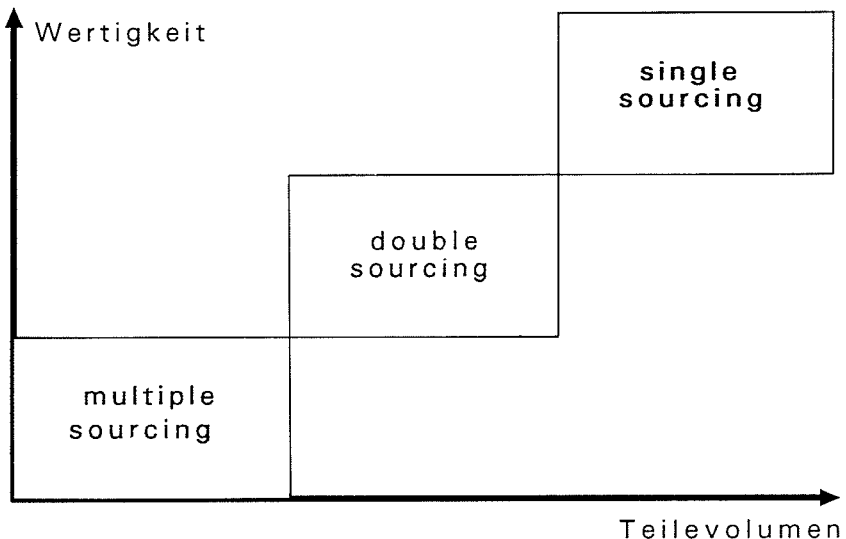
etwa weltweit von mehreren Zulieferanten bezogen werden können. Geographisch wird hier unterschieden zwischen *local sourcing*, *national sourcing*, *europe sourcing* und *global sourcing* und strategisch zwischen *single sourcing* (Einquellenbeschaffung), *double sourcing* (Zweiquellenbeschaffung) und *multiple sourcing* (Mehrquellenbeschaffung) – vgl. *Schaubild 6*.

Nach Aussagen der Automobilindustrie lassen sich allenfalls 30% der Einbauteile just-in-time-mäßig beschaffen. Die konkrete Just-in-time-Eignung eines Bauteils oder Fahrzeugkomponents hängt in der Regel sehr stark von Faktoren ab wie Wertigkeit, Volumen, Komplexität, Materialbeschaffenheit, Variantenzahl und Bedarfsschwankungen. Aus diesen Variablen ergeben sich schließlich die konkreten Formen der Just-in-time-Fertigung bzw. -Belieferung. In *Schaubild 7* sind beispielhaft mehrere mögliche Beschaffungsformen in Abhängigkeit von der Wertigkeit und dem Volumen eines Zulieferteils bzw. einer Fahrzeugbaugruppe dargestellt.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur (vgl. Wildemann 1987; Monden 1981; Mortimer 1986) werden die Einsatzvoraussetzungen und Grenzen von JIT meistens nach der Wert-Mengen-Relation mit sogenannten ABC-Analysen (vgl. Haupt 1979) vorgenommen. A- und B-Teile sind darin in der Regel Teilearten mit hohem und mittlerem Verbrauchswert und hohen Kapitalbindungskosten. C-Teile sind Komponenten mit geringem Verbrauchswert und niedrigen Kapitalbindungskosten. A-Teile

Beschaffungsstrategien in der Automobilindustrie

Abhängigkeit von Wertigkeit und Teilevolumen



Graphik: Doleschal 1990

stellen mengenmäßig zwar nur rund 10% der Fremdteile dar, obwohl auf sie wertmäßig etwa 80% der Einkaufsmenge entfallen (vgl. auch Monopolkommission 1977, S. 68). Diese Teilearten werden wiederum noch einmal mit einer XYZ-Analyse getrennt in Teileklassen mit regelmäßigem, konstantem Verbrauch (X-Materialien), schwankendem Verbrauch (Y-Materialien) und unregelmäßigem Verbrauch (Z-Materialien). Daraus wird die strategische Schlußfolgerung gezogen, daß C-Teile der Z-Klasse möglichst nicht nach dem JIT-Prinzip gesteuert werden sollten. A-Teile als Z-Materialien sind dagegen meistens JIT-fähig (vgl. Fandel/François 1989).

Im folgenden werden im Unterschied zu dieser dualistischen Sichtweise unterschiedliche Just-in-time-Konstellationen aufgezeigt, die nicht ein singuläres, sondern eher eine Pluralität von Just-in-time-Konzepten erkennen lassen. Es kann hierbei zunächst zwischen vier Teilearten (Fahrzeug-Großsysteme, kleinere Fahrzeug-Bauteile, Aggregate, Massen- und Normteile) unterschieden werden, für die sich nach dem jeweiligen Vari-

Übersicht 3

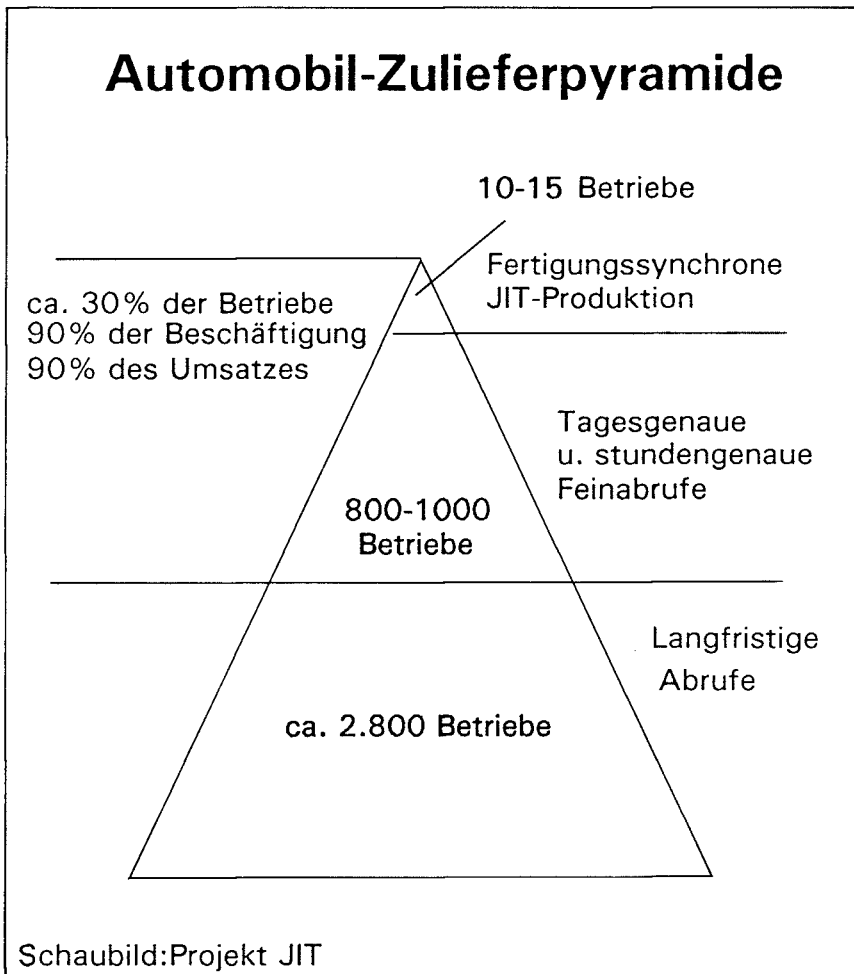
Präferenzschema für Just-in-time-Konzepte

	JIT- Produktion	JIT- Lager	JIT- Spediteur
Großsysteme/ hohe Varianten	groß	gering	gering
Großsysteme/ geringe Varianten	groß	gering	gering
Kleine Bauteile/ hohe Varianten	groß	groß	groß
Kleine Bauteile/ geringe Varianten	gering	gering	gering
Aggregate/ hohe Varianten	groß	gering	gering
Aggregate/ geringe Varianten	groß	groß	gering
Massen/Normteile hohe Varianten	gering	groß	groß
Massen/Normteile geringe Varianten	gering	gering	groß

antenprofil drei unterschiedliche JIT-Varianten anbieten. Entweder es handelt sich um eine fertigungstechnisch eng gekoppelte JIT-Produktion oder um JIT-Abrufe von einem Distributionslager des Zulieferanten, oder aber ein Spediteur übernimmt die fertigungssynchrone und reihenfolgegenaue Bereitstellung.

Übersicht 3 zeigt deutlich, daß *großvolumige, teure Fahrzeugsysteme* wie z. B. Komplettsitze und -türen, Instrumententafeln und Systeme sowie Aggregate sich für eine kurzzyklische montagesynchrone Direktanlieferung aus der Vormontage stärker anbieten als preisgünstige Massen- und Normteile. Dazwischen gibt es aber noch eine ganze Reihe anderer Konstellationen, bei denen die optimale JIT-Konzeption von der genauen Kostenkalkulation und den unternehmensstrategischen Optionen abhängen. Insbesondere bei variantenreichen kleinen Bauteilen bieten sich mehrere Möglichkeiten an. Beeinflußt wird die Realisierung von JIT-Konzepten natürlich auch von Bedarfsschwankungen. In Fällen, in denen die Automobilhersteller bestimmte Teile z. B. für Sonderfahrzeuge oder sehr ausgefallene Varianten nur sehr unregelmäßig bestellen, wird sich in der Praxis wohl nur in Ausnahmefällen eine JIT-Steuerung anbieten.

Bezogen auf die Gesamtzahl der Zulieferfirmen kann man davon ausge-



hen, daß auch in nächster Zeit in der Bundesrepublik Deutschland in der »Zulieferpyramide« nicht mehr als 10 bis 15 Betriebe fertigungssynchron bzw. sequenzgerecht anliefern werden. Bei den tages- oder stundengenauen Feinabrufen werden es etwa zwischen 800 und 1000 Betriebe sein. Dies sind rund 30 % der Zulieferbetriebe mit 90 % des gesamten Beschäftigungs- und Umsatzvolumens. Rund 2800 Zulieferbetriebe werden nach

wie vor bei ihren herkömmlichen Zuliefermethoden der längerfristigen Lieferabrufe bleiben (vgl. *Schaubild 8*).

Literaturhinweise:

- Altmann, N.; Sauer, D. (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie, Frankfurt/New York 1989
- Automobil-Produktion, verschiedene Jahrgänge und Ausgaben
- Bohrer, H.: Standortprobleme der Eisen und Metall verarbeitenden Industrie des Ruhrgebietes. Beiträge zur Industriegewirtschaft des Ruhrgebietes (Rheinisch-Westfälisches Institut für praktische Wirtschaftsforschung, Essen, H. 31), Essen/Kettwig 1947
- Cecchini, P.: Europa '92. Der Vorteil des Binnenmarkts, Baden-Baden, 1988
- Commission of the European Communities: Subcontracting in Europe, Final Report, Brüssel 1988
- Doleschal, R.: Just-in-time-Strategien und betriebliche Interessenvertretung in Automobil-Zulieferbetrieben. In: Altmann/Sauer 1989, S. 155–206
- Ders.: Die Automobil-Zulieferindustrie im Umbruch, Düsseldorf 1989
- Doleschal, R./Klönne, A. (Hrsg.): Just-in-time-Konzepte und Betriebspolitik, Düsseldorf 1989
- Dohrn, W.: Das Problem des Standorts und der Verlagerung der deutschen Personenkraftwagenindustrie, Kieler Dissertation, Coburg 1937
- Fandel, G./François, P.: Just-in-Time-Produktion und -Beschaffung. Funktionsweise, Einsatzvoraussetzungen und Grenzen. In: ZfB, Heft 5/1989, S. 531–544
- Grabher, G.: Unternehmensnetzwerke und Innovation – Veränderungen in der Arbeitsteilung zwischen Groß- und Kleinunternehmen im Zuge der Umstrukturierung der Stahlindustrie (Ruhrgebiet) und der chemischen Industrie (Rhein/Main), Berlin 1988
- Haupt, R.: ABC-Analyse. In: Handwörterbuch der Produktionswissenschaft, Stuttgart 1979
- Hilbert, J./Sperling, H.J.: Arbeitsbeziehungen in industriellen Klein- und Mittelbetrieben, DFG-Endbericht, Paderborn 1989
- Jürgens, U./Reutter, W.: Verringerung der Fertigungstiefe und betriebliche Interessenvertretung in der deutschen Automobilindustrie. In: Altmann/Sauer 1989, S. 119–154
- Jürgens, U./Malsch, T./Dohse, K.: Moderne Zeiten in der Automobilfabrik, Berlin 1989
- Kern, H./Sabel, Ch.F.: Gewerkschaften im Prozeß der industriellen Reorganisation – Eine Skizze ihrer strategischen Probleme. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 10/1989, S. 602–619
- Klinger, K.: Zulieferungen und Zulieferer in betriebswirtschaftlicher Sicht. In: DB, Nr. 45, 1959, S. 1229–1232
- Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Der Stahl- und Leichtmetallbau sowie der Fahrzeugbau in Nordrhein-Westfalen 1978–1987. In: Beiträge zur Statistik des Landes Nordrhein-Westfalen, Heft 621, Düsseldorf 1989
- Linden, F.A./Rüßmann, K.H.: Die Faust im Nacken. In: Manager Magazin Nr. 8, 18. Jg., 1988, S. 88–109
- Ludvigsen Associates Ltd.: The EC 92 Automobile Sector. In: Commission of the European Communities: Research on the »Cost of Non-Europe«, Basic Findings, Volume 11, Luxemburg 1988
- Männel, W.: Eigenfertigung und Fremdbezug, Stuttgart 1981
- Mendius, H.G./Semlinger, K./Weimar, St.: Strategische Handlungsmöglichkeiten und Hu-

- manisierungspotentiale von Kleinbetrieben. Ergebnisbericht zum Forschungs- und Entwicklungsprojekt HG 126/4, München 1988
- Monden, Y. (Hrsg.):* Applying Just in Time. The American/Japanese Experience, Georgia 1986
- Monden, Y.:* What makes the Toyota Production System really tick. In: Industrial Engineering, Heft 5, 1981, S. 36–46
- Monopolkommission: Mißbräuche der Nachfragemacht und Möglichkeiten zu ihrer Kontrolle im Rahmen des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen. Sondergutachten 7, Baden-Baden 1977
- Mortimer, J. (Hrsg.):* Just-In-Time. An Executive Briefing, Berlin u.a. 1986
- Piore, M.J./Sabel, Ch. F.:* Das Ende der Massenproduktion, Berlin 1985
- Semlinger, K.:* Fremdleistungsbezug als Flexibilitätsreservoir – Unternehmenspolitische und arbeitspolitische Risiken in der Zulieferindustrie – In: WSI-Mitteilungen 9/1989, S. 517–525
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.): Statistik von Baden-Württemberg, Verarbeitendes Gewerbe 1987, Band 389, Stuttgart 1988
- Stisser, R.:* Standort und Planung der deutschen Kraftfahrzeugindustrie, Bremen 1950
- Verband der Automobilindustrie (VDA): Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft, 52. Folge, Frankfurt 1888a
- Verband der Automobilindustrie (VDA): Das Auto international in Zahlen, Frankfurt 1988b
- Wildemann, H.:* Produktion und Zulieferung auf Abruf: Das Just-In-Time-Konzept, Frankfurt 1987
- WuW (Wirtschaft und Wettbewerb): Interessenabwägung bei Abbruch einer Zuliefer-Geschäftsbeziehung, Heft 7/8, 38. Jg., 1988, S. 672ff.

Teil II

Entwicklungen im Zulieferbereich aus der Sicht von Abnehmern und Lieferanten

Einkäufer auf der Anklagebank

Das werfen Zulieferfirmen den großen Abnehmern vor

! Sie spielen kaltblütig ihre Marktmacht aus, lassen die Lieferanten deren Abhängigkeit spüren und versuchen, die Preise zu diktieren.

! Sie nutzen den Weltmarkt bei der Suche nach günstigeren Lieferbedingungen und nutzen diese als Druckmittel gegenüber europäischen Lieferanten.

! Sie verschließen ihre Augen vor Bestechlichkeit und Schmiergeldforderungen einzelner Einkaufsmitarbeiter. Sie tun zuwenig, um solche Unregelmäßigkeiten ihrer Mitarbeiter aufzudecken und unternehmensintern zu ahnden.

! Sie benutzen die Zulieferung oft lediglich als Ausgleich konjunktureller Spitzen. Zulieferer sind in solchen Fällen Lückenbüßer mit hohem Unternehmensrisiko.

! Sie wollen sich zu günstigen Konditionen das Know-how von Spezialunternehmen sichern und diese für eigene Anwendungen forschen und entwickeln lassen.

! Sie binden die Zulieferer über das konzerneigene Datenfernübertragungssystem in das eigene Logistikkonzept ein.

! Mit der Forderung nach Just-in-time-Lieferung wälzen sie die Kosten der Lagerhaltung an die Zulieferer ab.

! Sie verlangen mehr Flexibilität in der Produktion zwischen verschiedenen Typen und Varianten.

! Sie dünne das Lieferantenpotential systematisch aus und sind deshalb für das Sterben mittelständischer Zulieferer mit verantwortlich.

! Wenn sie aus Kostengründen Produktionsstätten im Ausland errichten, zwingen sie die Zulieferer, ebenfalls dort vor Ort zu fertigen oder zumindest Lager zu unterhalten, um auch dort just-in-time beliefert zu werden. Andernfalls verliert der Zulieferer auch die inländischen Aufträge.

! Sie steigern die Anforderungen an die Qualität und damit den Aufwand an qualitätssichernden Maßnahmen.

! Zumindest gegenüber dem mittelständischen Lieferanten setzen sie ihre eigenen Geschäftsbedingungen durch.

! Sie nutzen jede Gelegenheit, Sonderkonditionen auszuhandeln.

! Sie pressen den Lieferanten permanent zusätzliche Dienstleistungen ab.

! Sie suggerieren ihnen zwar, im schärfer werdenden internationalen Wettbewerb gemeinsam in einem Boot zu sitzen, verlangen aber nur den Teilleferanten ständige Produktivitätssteigerungen mit Konsequenzen bei der Preisgestaltung ab.

! Sie setzen in Rahmenverträgen Festpreise für ein bis zwei Jahre auch dann fest, wenn Kostensteigerungen beim Lieferanten zu erwarten sind. Sie fordern dagegen prompt Preisabschläge, wenn bestimmte Kostenarten beim Zulieferer sinken.

(Aus: Management Wissen 6/90, S. 33)

Wege vom abhängigen zum gleichberechtigten Partner

Zulieferunternehmen sollten . . .

1. einseitige Abhängigkeitsverhältnisse von nur wenigen Abnehmern vermeiden;
2. sich deshalb weitere Abnehmer suchen;
3. rechtzeitig überprüfen, ob sie ihr Know-how auch für andere Produkte, andere Branchen und über neue Vertriebswege nutzbar machen können;
4. Produktdiversifikation betreiben;
5. Vorsorge treffen, daß sie – auch mittels Akquisition – eine Betriebsgröße erreichen, über ausreichendes technologisches Know-how und Entwicklungspotential sowie über Finanzkraft verfügen, die sie in die Lage versetzen, sich vom beliebig austauschbaren Teilelieferanten zum unersetzlichen Entwicklungs- und Systempartner eines Abnehmers zu entwickeln;
6. wenn eine europa- oder weltweite Präsenz nicht erreichbar ist, strategische Allianzen eingehen;
7. wenn Erpressungsversuche seitens eines Einkäufers offensichtlich sind, auch Mut zeigen und sich nicht alles bieten lassen. Häufig ist sein Vorgesetzter über ein zu harsches Vorgehen gar nicht informiert.

(Aus: Management Wissen 6/90, S. 42)

Zuliefererdiskriminierung: Machtwirtschaft statt Marktwirtschaft?

Vorbemerkung

Seit der gleichnamigen Veröffentlichung des Verfassers¹ ist das Wettbewerbsproblem der »Zuliefererdiskriminierung« in die kartellrechtliche und sozialpolitische Diskussion gerückt.

Wortwörtlich meint dieser Begriff, daß Ungleichbehandlungen gegenüber Zulieferern geschehen, welche zumindest die Zulieferer selbst als Mißbrauch empfinden. Mißbrauchsmöglichkeit setzt aber immer Marktmacht auf der einen und Abhängigkeit auf der anderen Seite voraus. Gerade dieses bilaterale Machtverhältnis hat die Zuliefererproblematik solange im dunkeln gehalten, weil der mächtige Abnehmer nicht nur Diskriminierungsmöglichkeiten hat, sondern damit auch die Diskretion der Mißbrauchstatbestände erzwingen kann.

Das Problem der Zuliefererdiskriminierung ist aber nicht nur ein individuelles Problem zweier Marktpartner. Die deutsche Zuliefererindustrie stellt mit mehr als 30000 meist mittelständischen Unternehmen und mit ca. 400 Mrd. DM Umsatz – also fast einem Fünftel unseres Sozialprodukts – einen so wichtigen Wirtschaftssektor für unsere Arbeitsplätze, unser Volkseinkommen und unsere internationale Wettbewerbsfähigkeit dar, daß Zuliefererdiskriminierung als allgemeines Problem auch eine allgemeine Wettbewerbsgefahr für unsere gesamte Wirtschaft sein muß. Deshalb ist die Lösung dieses Problems nicht nur Fürsorge gegenüber einzelnen benachteiligten Wettbewerbern, sondern vorrangiges Interesse aller, welche für unsere Wettbewerbspolitik, für die Wohlfahrt unserer Wirtschaft, für die Erhaltung unserer Arbeitsplätze und für die Gestaltung unserer wirtschaftlichen Zukunft verantwortlich sind.

1 *Hamer, E.*: Zuliefererdiskriminierung, Minden 1988, Band 19 der Schriftenreihe des Mittelstandsinstituts Niedersachsen, Hannover.

Diskriminierungsmacht wurde ordnungspolitisch unterschätzt

Das marktwirtschaftliche System ist nur dann für Konsumenten wie Produzenten die leistungsfähigste Wirtschaftsform, wenn ein funktionierender Wettbewerb aller Marktteilnehmer ständig zu höchster Leistung anreizt. Wie im Sport soll auch im Wettbewerb niemand eine Feudalstellung erreichen, sondern bei nachlassender Leistungs- oder Preisüberlegenheit von anderen oder neuen Konkurrenten übertroffen werden. Wettbewerb ist also wie der Sport dynamisch, labil und unbequem, weil er alle Teilnehmer ständig zu höchster Anstrengung zwingt.

Dieser Daueranstrengung des Wettbewerbs zu entgehen, ist nicht nur ein natürliches Bestreben jedes Wettbewerbers, sondern hat auch seit jeher ihre Phantasie beflügelt, wie sie ohne den Zwang zur Höchstleistung eine Vorzugsstellung im Markt ausbauen könnten, um auch bei geringerer Leistung höhere Gewinne zu erzielen, um den Markt nach ihren Interessen zu regulieren und um die Marktbedingungen zum eigenen Vorteil und zum Nachteil der Wettbewerber zu manipulieren.

Eine Marktwirtschaft bleibt deshalb nicht aus sich heraus intakt, sondern muß ständig gegenüber jenen verteidigt werden, welche das Wettbewerbsprinzip zu ihren Gunsten einzuschränken und das marktwirtschaftliche Grundgesetz der Chancengleichheit aller auszuhebeln versuchen. In diesem Sinne besteht in der Bundesrepublik Streit darüber, in welchem Maße überhaupt noch funktionierender Wettbewerb bei uns besteht, ob nur noch in mittelständischen Wirtschaftsbereichen oder auch in den oligopolisierten Märkten der Großwirtschaft oder der öffentlichen Wirtschaft. Geht man mit der Mittelstandstheorie von der ersteren Annahme aus, würde unser Sozialprodukt nur noch zur Hälfte in wirklich theoretisch funktionierendem Wettbewerb erstellt und befänden wir uns bereits fast zur Hälfte auf dem Abweg zur Macht- und Verwaltungswirtschaft². Weitere Wettbewerbsbeeinträchtigungen – vor allem in einem Marktsegment von einem Fünftel unseres Sozialprodukts – würden nicht nur unsere Marktwirtschaft weiter aushöhlen, sondern auch ihre Wohlfahrtswirkungen für die Konsumenten und übrigen Marktteilnehmer so entscheidend reduzieren, daß die Ordnungspolitik gefordert ist.

- (1) Wettbewerbstheorie, Gesetzgeber und Kartellrechtsprechung haben sich bisher vor allem auf die Vermachtungen der Absatzmärkte durch entstehende *Marktabsprachen* – durch *Kartelle* – konzentriert. Deshalb wurde (§§ 1 ff. GWB) allen Marktteilnehmern jeder Versuch

2 Hamer, E., Das Mittelständische Unternehmen, Stuttgart 1987, S. 198 ff.; ders., Machtkampf im Einzelhandel, Hannover/Minden 1986

untersagt, durch gleiches, abgesprochenes Verhalten für ihre Leistungen höhere gemeinsame Preise von den Verbrauchern zu erzielen, als dies im Wettbewerb möglich wäre. In der Praxis bleibt dieses Verbot aber immer dort Theorie, wo wenige Anbieter sich zwar gleichförmig verhalten – z. B. in der chemischen, der Erdöl- und der Automobilindustrie – ihnen aber die Absprache nicht nachweisbar ist. Wo deshalb die Marktmacht eines oder weniger Großanbieter auf einem Absatzmarkt für die mittelständischen Firmen zur Überlebensfrage wird, ist ihnen deshalb die Möglichkeit eingeräumt worden, ein »Mittelstandskartell« als Gegenmacht zu bilden³.

- (2) Für den zweiten Marktstörungsschwerpunkt, die *Monopole*, hat die Monopoltheorie nachgewiesen, daß auch diese ihr Gewinnmaximum nicht durch wettbewerbsgerechte Höchstleistung und Preissenkung erzielen, sondern durch Minderversorgung des Marktes zu Überpreisen (Monopolpreise)⁴. Aber auch in der Verhinderung des Marktschadens durch Monopole – insbesondere der öffentlichen Monopole – haben die deutsche Gesetzgebung und Rechtsprechung bisher weitgehend versagt und sich auf bloße Kontrollrechte gegenüber privaten Monopolen beschränkt (§ 22 GWB). Die Willkür der öffentlichen und meist sogar aus Zwangsabgaben finanzierten Monopole blieb weitgehend unangetastet. Monopole können sowohl auf der Absatzseite wie auch auf der Einkaufsseite entstehen. Diese Wettbewerbsgefahr ist folglich im Gegensatz zu den allein auf die Absatzseite zielenden Kartellen zweiseitig.
- (3) Die dritte Form einer ebenfalls auf dem Absatzmarkt entstehenden Wettbewerbsgefahr sind die *Unternehmenszusammenschlüsse*. Sie sollen gesetzlich durch eine Kontrollauflage (§§ 22, 24 GWB) einzudämmen versucht werden. Rechtsprechung und Sondergenehmigungen der Regierung haben aber trotz aller Bemühungen des Bundeskartellamtes dazu beigetragen, daß wir zur Zeit die größte Welle von Unternehmenszusammenschlüssen der Nachkriegszeit erleben – eine Konzentrationstendenz nicht nur nationalen, sondern europäischen und internationalen Ausmaßes.

Alle drei Formen der Beeinträchtigung und Manipulation des Wettbewerbs durch Marktvermachtungen haben in unserer Wirtschaft zugenommen und waren durch die vorhandenen Hindernisse nicht entscheidend aufzuhalten, so daß in den letzten 30 Jahren der Anteil

3 § 5b GWB

4 Cournot'scher Punkt

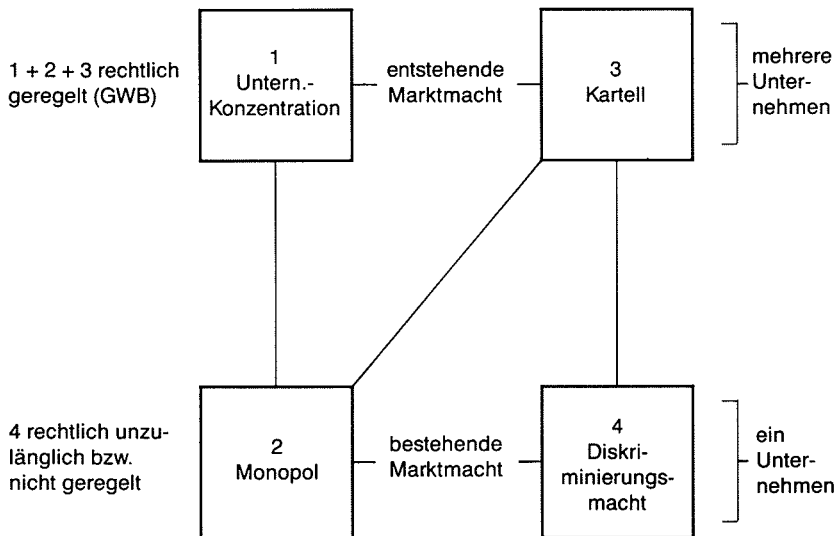
wirklicher Marktwirtschaft bei uns abgenommen und der Anteil von Macht- und Verwaltungswirtschaft zugenommen hat.

- (4) Wissenschaftlich und wettbewerbspolitisch wurde eine vierte Wettbewerbsgefahr bisher am wenigsten behandelt: die *Marktmacht einzelner Marktteilnehmer im Einkauf*, auf dem Beschaffungsmarkt. Sie wird erst jetzt als vielleicht größte Wettbewerbsgefahr erkannt, seit das Einkaufsverhalten weniger Großunternehmen zur Vernichtung des selbständigen Lebensmitteleinzelhandels führt⁵ und weitere Branchen wie das Verkehrsgewerbe, die Gastronomie oder den Ölhandel entscheidend bedroht. Auf diese letztere Form der Marktvermachtung auf der Einkaufsseite zielt gesetzlich nur das – inhaltlich weitgehend unwirksame – Diskriminierungsverbot des § 26 GWB.

Im Unterschied zu Kartellen und Unternehmenszusammenschlüssen liegt die Marktgefahr der Einkaufsmacht nicht in Marktveränderungen, also in einer *entstehenden* Marktmacht. Es ist keineswegs eine individuelle Marktveränderung, welche zur Marktmacht führt und als Tatbestand aufgegriffen werden könnte. Vielmehr ist Einkaufsmacht wie beim Monopol einer Beschaffungsseite *bestehende* Marktmacht einzelner untereinander noch konkurrierender Großabnehmer, so daß nicht ein neuer Tatbestand, sondern ein *Zustand* die Marktgefahr begründet. Bestehende Marktmacht auf der Einkaufsseite durch einzelne Großkonkurrenten liegt vor, wenn diese durch ihr einzelnes Einkaufsvolumen allein schon in der Lage sind, die allgemeinen Marktbedingungen anderer Konkurrenten zu ihren Gunsten und zum Nachteil der übrigen Konkurrenten auszuhebeln. Diese Einkaufsmacht wird zwar erst durch konkretes diskriminierendes Verhalten zur Wettbewerbsbeschränkung, stellt aber bereits durch ihr Bestehen ein ständiges, latentes Gefahrenpotential für den Wettbewerb und die machtlosen mittelständischen Wettbewerber dar. Insofern läßt sich jede vorhandene Einkaufsmacht auf Teilmärkten immer auch als mögliche »Diskriminierungsmacht« charakterisieren. Diese Diskriminierungsmacht ist *bestehende*, statt *entstehende* Wettbewerbsgefahr. Dies hat sie so lange im dunkeln gelassen.

Der Wettbewerbsschaden der Diskriminierungsmacht entsteht zudem – im Unterschied zu allen anderen Wettbewerbsbeschränkungsformen – vor allem auf der Einkaufsseite, auf dem Beschaffungsmarkt. Auch dies hat dazu beigetragen, sie gegenüber den absatzorientierten Wettbewerbsbeschränkungen so lange unbearbeitet und ungeregelt zu lassen.

⁵ Vgl. Hamer, E., Machtkampf im Einzelhandel, Schriftenreihe des Mittelstandsinstituts Niedersachsen, Bd. 13, Hannover/Minden 1986



Diese vierte, allein einkaufsseitige Wettbewerbsgefahr ist das Marktfeld, in dem sich die Zuliefererdiskriminierung abspielt. Da für dieses Feld alle Nachteile mangelnder rechtlicher Regelung, mangelnder Tatbestandskenntnis und mangelnder Rechtsprechung zusammenkommen, sind Marktteilnehmer, Gesetzgeber, Kartellhüter und Rechtsprechung in diesem Sektor hilfloser als in den drei anderen. Dies zwingt dazu, gerade diesen Sektor der Einkaufsmacht im Zuliefererbereich zu untersuchen und bei Bedarf zu regeln.

Marktmacht ist in unserem Wirtschaftssystem ebenso schädlich wie die Herrschaftsmacht in unserem politischen System. Unser Gleichheitsgrundsatz (Art. 3 GG) gibt deshalb jedem Bürger einen Gleichberechtigungsanspruch im Sinne gleicher Rechte, gleicher Pflichten und gleicher Chancen⁶. Im Wirtschaftssektor verdichtet sich die Gleichheit vor dem Gesetz als Schutzanspruch aller Wirtschaftsteilnehmer an die Ordnungspolitik vor allem in der Chancengleichheit. Dies bedeutet nicht nur freien Marktzutritt für alle Konsumenten und Produzenten, sondern auch Entscheidungsfreiheit und gleicher Zugang zu Waren, Dienstleistungen und Ressourcen. Chancengleichheit ist in diesem Sinne vor allem verhaltensrelevant. Wie im Sport alle Teilnehmer die gleichen Spielre-

⁶ Art. 2, 3, 4, 5, 11, 12, 12a u.a. GG

geln zu beachten haben und ausgeschlossen werden müssen, wenn sie diese Spielregeln übertreten, sollen auch im wirtschaftlichen Wettbewerb die Marktteilnehmer nur mit den Wettbewerbsregeln von Preis und Leistung konkurrieren und nicht durch regelwidriges Verhalten einen Vorsprung erringen können. Solches regelwidriges, wettbewerbswidriges Verhalten kommt immer vor, wenn einzelne Marktteilnehmer statt durch Preis und Leistung ihr Ziel durch Marktmacht, durch Gewalt erreichen können. Überall, wo die Marktmacht einzelner in Teilmärkten zum Zuge kommt, wird das wirtschaftliche Grundrecht der Freiheit und Chancengleichheit für die übrigen machtlosen Konkurrenten verletzt, geraten sie regelwidrig in Rückstand und haben deshalb einen ordnungspolitischen Schutzanspruch gegen den Staat, seiner Garantiepflcht für die Chancengleichheit im Wettbewerb nachzukommen.

Marktmacht kann nur entstehen, wenn in einer Region oder in einem Wirtschaftssektor dominierende Marktteilnehmer (Marktführer) oder eine beschränkte Zahl von Nachfragern mit relevantem Marktanteil eine überragende Nachfragerstellung gegenüber den Wettbewerbsanbietern einnehmen. Marktmacht hat immer der Große, der Mächtige gegenüber dem Kleinen, dem Ohnmächtigen. Dabei spielt es keine Rolle, ob der Inhaber der Marktmacht ein privater Anteilseigner oder die öffentliche Hand ist. Private und öffentliche Unternehmen suchen und nutzen die Marktmacht in gleicher Weise, verhalten sich wettbewerbstheoretisch aus der Sicht ihrer betroffenen mittelständischen Anbieter also gleichartig und auch gleich wettbewerbswidrig. Aus den umfangreichen Ergebnissen der Privatisierungsforschung hat sich jedenfalls hinsichtlich der Marktmacht und ihres Einsatzes zwischen privaten und öffentlichen Unternehmen kein Unterschied gezeigt.⁷ Öffentliche Unternehmen streben genau so nach Marktmacht wie private, mißbrauchen diese Marktmacht ebenso wie private Großunternehmen gegenüber ihren kleineren Geschäftspartnern und zeigen eher größere als geringere Anfälligkeit für einen Mißbrauch der Marktmacht durch Organe oder einzelne Mitarbeiter.⁸ Der Schutzanspruch Chancengleichheit gegen die Marktmacht richtet sich deshalb in gleicher Weise gegen private wie öffentliche Unternehmen mit Marktmacht.

Die Marktmacht privater Unternehmer ist regelmäßig durch ihren Marktanteil und damit durch ihre Größe entstanden. Ein solcher Marktanteil und die entsprechende Größe müssen von privaten Unternehmen überregional erreicht werden. Statistisch schaffen dies nicht einmal 1 %

7 Vgl. Hamer, E., Privatisierung als Rationalisierungschance, Hannover 1981, S. 160ff.

8 Ebenda, S. 142ff.

aller Unternehmen⁹. Das Problem der Chancengleichheit gegenüber privater Marktmacht konzentriert sich insofern auf die Marktmacht eines beschränkten Kreises privater Großunternehmen.

Öffentliche Marktmacht bedroht dagegen die Chancengleichheit vielfältiger und regional begrenzter. Marktmacht haben nicht nur 898 Bundesunternehmen und ca. 4000 weitere öffentliche Großunternehmen¹⁰, sondern darüber hinaus noch mehr als 500000 öffentliche Regiebetriebe mit regionaler Marktmacht, die sich entweder allein oder durch den Rückhalt ihrer öffentlichen Körperschaft gegenüber anderen Konkurrenten oder Lieferanten durchsetzen können. Insofern ist das Problem öffentlicher Marktmacht im Wettbewerb dezentraler als das der privaten Marktmacht und zugleich vielfältiger und zahlreicher. Die Zahl der aktiven Verletzer der Chancengleichheit ist bei den öffentlichen Unternehmen größer als bei den privaten Unternehmen; die Zahl der Betroffenen und in ihrer Chancengleichheit Verletzten durch private Marktmacht dürfte dagegen größer sein als durch öffentliche.

Das ordnungspolitische Problem der Marktmacht im Einkauf (z. B. der Verletzung der Chancengleichheit durch Einkaufsfreiheiten) ist ein Problem des *vertikalen* Machtmißbrauchs. Es ist zuerst im Einzelhandel aufgekommen, betrifft aber ebenso die Zulieferer. Vertikale Marktmacht richtet sich auf der Einkaufsseite gegen abhängige Lieferanten.

Noch vor 20 Jahren war das Nachfragepotential der großen Abnehmer wegen der begrenzten Produktionskapazität in der Wiederaufbauzeit kein Wettbewerbsthema, umgekehrt waren eher die Anbieter gegenüber ihren Nachfragern in einer stärkeren Machtposition. Einige Zulieferer vor allem in der Automobilindustrie (Batteriezulieferer, Gießereien, Reifenhersteller oder Elektrozulieferer) haben ihre Anbieterposition zu glänzenden Konditionen gegenüber den großen Abnehmern ausnutzen können. Inzwischen hat sich aber in den meisten Teilmärkten der Anbietermarkt in einen Nachfragermarkt gekehrt und die wenigen Abnehmer sind gegenüber den mit Überkapazitäten anbietenden Zulieferern regelmäßig in die stärkere Position gerückt. Statt der Anbietermacht ist deshalb inzwischen die Nachfragemacht zum größten Wettbewerbsproblem geworden¹¹.

Die vertikale Machtposition der marktmächtigen Nachfrager gegenüber

9 Hamer, E., Das mittelständische Unternehmen, S. 89 ff.

10 Vgl.: Privatisierung als Rationalisierungschance, S. 176 ff. und Das mittelständische Unternehmen, S. 339 ff.

11 Sondergutachten 7 der Monopolkommission: Mißbräuche der Nachfragemacht und Möglichkeiten zu ihrer Kontrolle im Rahmen des GWB 1977

ihren kleineren, in der Konkurrenz zu anderen Anbietern stehenden und abhängigen Zulieferern gibt ihnen zugleich immer auch die Möglichkeit, Willkür und Diskriminierung im Sinne einer Ungleichbehandlung gegenüber diesen Zulieferern einzusetzen, also deren Grundrecht auf Chancengleichheit auszuhebeln. Wer in diesem Sinne Nachfrage-Marktmacht gegenüber seinen Zulieferern hat, hat mit anderen Worten ein *Diskriminierungspotential*, welches er jederzeit einsetzen kann. Mit dieser Prämisse ist noch nicht gesagt, daß dieses Diskriminierungspotential auch konkret eingesetzt wird. Ordnungspolitisch ist jedoch bereits ein bestehendes Diskriminierungspotential eine Wettbewerbsgefahr, wenn auch eine konkrete Verletzung der Chancengleichheit der Lieferanten erst vorliegt, wenn dieses durch Ungleichbehandlung auch tatsächlich diskriminierend genutzt wird.

Nur eine geringe, extreme Konzernlobby bestreitet, daß Marktmacht auch theoretische Diskriminierungsmacht sei¹². Der theoretische Streit geht vor allem darum, ob der Einsatz von Diskriminierungspotential überhaupt in den Fällen vertraglicher Beziehung – also auf Basis grundsätzlicher Vertragsfreiheit – möglich und ob die Zulieferungsdiskriminierung denn ein relevantes Wettbewerbsproblem sei.

Der Widerspruch von Freiheit und Abhängigkeit im Zulieferverhältnis

Niemand wird gezwungen, Zulieferer bei einem übermächtigen Abnehmer zu werden. Die Zulieferer selbst bewerben sich um dieses Lieferverhältnis. In der Begründung des Zulieferverhältnisses kann also noch kein Machtmißbrauch liegen. Die Problematik der Zuliefererdiskriminierung liegt vielmehr in dem Dauercharakter der Rechtsbeziehung zwischen Abnehmer und Zulieferer und der durch dieses Dauerschuldverhältnis sich verändernden Marktposition beider Vertragspartner. Aus der mindestens einjährigen – meist vieljährigen – Vertragsbindung zwischen Zulieferer und Abnehmer entsteht nämlich mit zunehmender Dauer ein gegenüber den meisten anderen wirtschaftlichen Vertragsverhältnissen besonderes bilaterales Abhängigkeitsverhältnis. Der Zulieferer produziert im Rahmen seiner Zulieferung nicht mehr direkt für den Markt, sondern nur noch für einen Abnehmer, verliert also um so mehr direkten Marktkontakt, je höher sein Zulieferungsanteil an der Gesamtproduktion wird. Die vom Zulieferer zu liefernden Teile sind in der Regel nicht selbständig marktfähiges Zubehör, d.h. sie erfüllen in der Regel erst durch Ein- oder

¹² So z. B. unqualifiziert Peter Krause in: FAZ vom 7. 11. 1988

Ausbau in oder an das Endprodukt des Abnehmers ihre Funktion¹³. Die Zulieferung liegt nicht nur nach Art, Güte und Beschaffenheit, sondern auch nach der Menge den Weisungen des Abnehmers, so daß sich der Zulieferer in seiner gesamten Betriebsorganisation bis hin zur Personalorganisation nach den jeweiligen Wünschen und Abrufen des Abnehmers zu richten hat.

Während aber der Abnehmer ein Zuliefererverhältnis durch Verlagerung auf einen anderen Zulieferer meist ohne eigene Betriebsprobleme beenden kann, bedeutet für den einzelnen Zulieferer ein Ende seiner Zulieferung einen um so gefährlicheren Umsatzausfall, je höher der Zuliefereranteil am Gesamtumsatz des Unternehmens ist. Wer auf einen Schlag mehr als 30 % seines Gesamtumsatzes verliert, gerät in der Regel in Existenzschwierigkeiten. Zulieferung ist somit für die Zulieferer eine Existenzgefahr, je höher sein Zulieferungsvolumen ist.

Kommt beim Abnehmer noch das permanente Marktmacht-Diskriminierungspotential hinzu, besteht im Zulieferungsverhältnis ein einseitiges wettbewerbsgefährliches Übergewicht des Abnehmers, welches sich im Vertragsverlauf jederzeit zu Lasten des Zulieferers konkretisieren kann. Das Zulieferverhältnis ist mit anderen Worten wegen seines Dauercharakters bei Marktmacht besonders diskriminierungsgefährlich und deshalb auch wettbewerbspolitisch besonders problematisch.

Die Zulieferung ist unter Marktgesichtspunkten deswegen eine Sonderbeziehung, weil ein Zulieferprodukt seine Existenz der jeweiligen technologischen Konzeption des Abnehmers verdankt, der Abnehmer die Technologien bestimmt, die im Endprodukt verwirklicht werden, und weil vor allem durch diesen ausschließlichen Kontakt mit den Anwendern der Zulieferer selbst vom Letztmarkt abgeschottet ist.

Die einzelnen Zulieferer können deshalb weder die Endnachfrage ihrer Zuliefererteile beeinflussen noch die Endnachfrage nach dem Produkt, in das ihre Teile eingehen. Sie können auch keine aktive Mengenpolitik auf dem Letztmarkt betreiben. Die Nachfrage nach ihrem Zulieferprodukt ergibt sich vielmehr daraus, daß der Abnehmer über die Notwendigkeit des Produkts entscheidet sowie darüber, welchen Absatzerfolg der Abnehmer mit seinem Endprodukt auf dem Markt hat.

Wenn also der Abnehmer alle wesentlichen Bedingungen der Zulieferproduktion festlegt, ist die Zulieferung total »abnehmerbedingt«. Funk-

13 Ausführlicher *Hamer, E. Zuliefererdiskriminierung*, Bd. 19 der Schriftenreihe des Mittelstandsinstituts Niedersachsen, Hannover 1988, S. 30

tionen, Quantitäten, Qualitäten und Zeiten der Zulieferproduktion bis zur Form hin werden vom Abnehmer bestimmt.

Die im Zulieferervertrag vereinbarte Unterordnung des Zulieferers unter die Weisungen des Abnehmers hat aber vor allem wegen ihrer zeitlichen Dauer noch eine besondere Rechtsqualität:

1. Aus dem Inhalt des Dauerschuldverhältnisses entsteht zwischen Abnehmer und Zulieferer nicht nur wegen der dem Abnehmer zugestandenen Weisungsrechte ein faktisches Konzernverhältnis, sondern auch wegen der Eingliederungsdauer des Zulieferers in die Produktion und unter die Weisungen des Abnehmers. Damit stellt sich die Frage, ob nicht die faktische Dauer-Untertänigkeit des Zulieferers unter die Dauer-Herrschaft des Abnehmers eine ähnliche oder sogar stärkere Abhängigkeit schafft als bloße gesellschaftsrechtliche Bindungen. Im kartellrechtlichen Sinne könnte man deshalb diese »Dauer-Zuliefererbindungen« auch als faktische Unternehmenszusammenschlüsse werten, als Eingliederung des Zulieferers unter die Herrschaft und Weisungen des Abnehmers i.S. § 15 AktG. Dies gilt jedenfalls für die Fälle, in denen der Zulieferer erhebliche oder überwiegende Teile seiner Produktion an einen einzelnen Abnehmer liefert.
2. Die meisten Entscheidungsbereiche, in denen der Zulieferer formell frei ist, sind materiell vom Abnehmer bestimmt:
 - Theoretisch kann zwar der Zulieferer bestimmen, wann er produziert, da ihm aber die Ablieferung vorgeschrieben wird, bestimmt praktisch der Abnehmer auch die Produktion;
 - über die technische Konzeption, Qualität und Produktionsart hat der Zulieferer in der Regel überhaupt keine eigene Bestimmung mehr.
 - Theoretisch hat der Zulieferer noch Selbstbestimmung über Einstellungen und Entlassungen von Mitarbeitern; praktisch aber werden Zahl, Arbeitszeit und Anforderungen an die Mitarbeiter bis hin zur Frage des Betriebsurlaubs durch die Weisungen des Abnehmers bestimmt.
 - Durch neue Logistiksysteme, logistische Ketten und Just-in-time-Vorschriften der Abnehmer wird sogar die interne Betriebsorganisation der Zulieferer vom Einkauf bis zur Auslieferung den Weisungsrechten der Abnehmer unterstellt und somit auch eine organisatorische Eingliederungen geschaffen.

Zum Wettbewerbsproblem des Verlustes von Chancengleichheit in Beziehungen zwischen marktmächtigen und marktohnmächtigen Partnern kommt im Zuliefererverhältnis somit noch das Problem eines zunehmen-

den Verlustes von Entscheidungsfreiheiten beim untertänigen Zulieferer und wachsender Herrschaftsrechte beim Abnehmer, je länger die Zuliefererbeziehung dauert und je stärker der Zulieferer auf einen Abnehmer konzentriert ist.

Das allgemeine Diskriminierungspotential aus der Machtungleichheit zwischen dem marktmächtigen Abnehmer und dem im Wettbewerb stehenden Zulieferer wird also noch durch die faktische und längerfristige Eingliederung des Zulieferers in den Weisungskreis des Abnehmers verschärft. Je stärker ein Zulieferer in die Logistik und in die Weisungsmacht seines Abnehmers eingebunden ist, desto abhängiger ist er von ihm und desto stärker konzentriert sich das allgemeine Diskriminierungspotential zur konkreten Diskriminierungsgefahr für den Zulieferer. Die Problematik der Zuliefererdiskriminierung liegt also immer dann vor, wenn

- (1) eine längerfristige vertragliche Geschäftsbeziehung zwischen Abnehmer und Zulieferer vereinbart ist,
- (2) dem Abnehmer wesentliche Weisungsrechte und Konditionsbestimmungen gegenüber dem Zulieferer zustehen,
- (3) der Zulieferer das Zuliefererverhältnis aus internen oder externen Gründen nicht kurzfristig ohne übermäßige Risiken beenden kann,
- (4) und er sich deshalb gezwungen sieht, dem Abnehmer Sonderkonditionen einzuräumen, welche er anderen Abnehmern im üblichen Geschäftsverkehr nicht einräumen würde¹⁴.

Diskriminierungspraxis gegenüber Zulieferern

Der Verfasser wußte bereits aus früherer eigener großwirtschaftlicher Tätigkeit, daß die Schwüre der Abnehmerkonzerne gegenüber dem Kartellamt, sie würden ihr allgemeines wettbewerbliches Diskriminierungspotential und ihre konkrete Herrschaftsmacht gegenüber ihren Zulieferern nicht mißbrauchen, wahrheitswidrig sind. Der Mißbrauch der Abnehmermacht gegenüber den Zulieferern ist aber auch nicht einmal die Ausnahme, wie der Verband der Automobilindustrie und andere Verbände gegenüber dem Bundeskartellamt behauptet haben. In einer Untersuchung des *Mittelstandsinstituts Niedersachsen* bei 437 Zulieferern behaupteten 87,1 %, sie fühlten sich von ihren mächtigen Abnehmern erpreßt und diskriminiert, und wiesen zu 84 % darauf hin, daß sie ihren mächtigen Abnehmern im Gegensatz zu jeder Chancengleichheit

¹⁴ Hamer, E., Zuliefererdiskriminierung, S. 39

Sonderkonditionen einräumen müßten, die sie im Wettbewerb anderen nicht einräumen würden und die sie nur deswegen akzeptieren müßten, weil sie aus der besonderen wirtschaftlichen und existenzgefährlichen Situation des Zuliefererverhältnisses keine andere Verhaltenschance sähen¹⁵.

Der Verfasser hat im Zuge dieser Untersuchung mehr als 600 Fälle von Zulieferdiskriminierung erforscht und kann damit belegen,

1. daß ein vorhandenes Diskriminierungspotential bei Abnehmern keinesfalls latent bleibt, sondern in der Regel zu konkreten Diskriminierungen gegenüber den Zulieferern benutzt wird;
2. daß die Zulieferer in aller Regel keine andere Wahl haben, als sich der Diskriminierung der Abnehmer zu unterwerfen, weil jedes andere Verhalten noch größeren Schaden für sie heraufbeschworen hätte;
3. daß diese Fälle von Zuliefererdiskriminierungen nur deshalb nicht öffentlich bekannt werden, weil einerseits der Sondercharakter und die bilaterale Vertraulichkeit der Zuliefererbedingungen bereits unter der Diskriminierungsdrohung des Abnehmers stehen, andererseits es bisher aber auch keinen ausreichenden Schutz für diskriminierte Zulieferer gegenüber ihren Abnehmern gibt, weil die Rechtsprechung im Gegensatz zum Konsumentenschutz bei Produzenten die Vertragsfreiheit zugunsten der Abnehmer auch bei Mißbrauchssituationen unterstellt.

Schwerpunkte der konkreten Zuliefererdiskriminierungen durch öffentliche und private Abnehmer sind:

- Rechtsansprüche
 - (a) aus Geschäftsbedingungen
 - (b) durch zusätzliche Vertragsklauseln
- betriebswirtschaftliche und organisatorische Gründe der Abnehmer
- technische und technologische Zwänge durch die Abnehmer
- Willkür von Firmenorganen oder untergeordneten Kompetenzträgern

Abschließend seien einige Beispiel-Typen von durch den Verfasser¹⁶ untersuchten Zuliefererdiskriminierungen zusammengestellt:

- (1) Der Konzern B verlangte von seinem Zulieferer V unter Hinweis auf sonst mögliche Störungen des Zuliefererverhältnisses, daß V auf die Einstellung eines leitenden Mitarbeiters von B verzichte und sich

¹⁵ Vgl. ausführlich *Hamer, E.*, Zuliefererdiskriminierung, S. 53 ff.

¹⁶ Vgl. *Hamer, E.*, Zuliefererdiskriminierung, a. a. O.

verpflichtete, künftig keine Mitarbeiter von B ohne Genehmigung des Vorstandes B mehr einzustellen.

- (2) Der Konzern D verlangte von einem Teilezulieferer V, daß dieser in seinem Werk Personal von D für die Qualitätskontrolle bezahle und sich deren Anweisungen zu fügen habe. Die Qualitätskontrolleure waren auch berechtigt, die Produktion zu stoppen oder umzustellen.
- (3) Die Automobilfirma M verlangte von ihrem Zulieferer V Unterwerfung unter eine Vertragsklausel, welche dem Zulieferer die Gesamtkosten einer Rückrufaktion durch M aufbürden würde, falls M eine solche Aktion im Zusammenhang mit Teilen von V für zweckmäßig erachte. Die Kosten einer solchen Rückrufaktion wären in jedem Falle höher als das gesamte Betriebsvermögen des Zulieferers V, würden also jedenfalls dessen Konkurs zur Folge haben.
- (4) Bei einem Großauftrag des Automobilkonzerns V an ein östliches Ausland verpflichtete sich V, als Bezahlung Gegenlieferungen dieses Auslands entgegenzunehmen. Daraufhin wurde der Einkauf von V beauftragt, grundsätzlich erst im östlichen Ausland Waren zu kaufen und die bisherigen eigenen Zulieferer so lange von weiterer Belieferung auszuschließen, bis der Auftragswert im Ausland abgearbeitet worden sei.
- (5) Neuerdings verfolgen Konzerne eine Doppelstrategie: Auf der Grundlage einer geschätzten Gesamtabnahme aller Werke wird von der Konzernzentrale mit dem Zulieferer ein Zentralrabatt ausgehandelt. Danach starten aber die einzelnen Werke des Konzerns eine Zweitaktion, mit welcher sie für ihre Einzellieferungen einen Zusatzrabatt verlangen, anderenfalls keine Abnahme erfolge.
- (6) Die Automobilhersteller kaufen Ersatzteile im Extremfall für nur 20 % des Preises, den sie ihren Werkstätten abverlangen. Sie verbieten aber ihren Zulieferern, diese Teile an freie Kraftfahrzeugeuteilhändler oder an Werkstätten direkt zu liefern, verlangen also Ausschließlichkeit, um ein entsprechendes Geschäft selbst zu machen.
- (7) Der Konzern S verlangte kürzlich von seinen Zulieferern unter der Bezeichnung »Wettbewerbsfähige Preise«, daß diese sich verpflichten mußten, bei von anderer Seite bekannt werdenden oder angebotenen niedrigeren Preisen für die betreffenden Zulieferteile unverzüglich in den jeweils niedrigeren Preis umzusteigen. Die Zulieferer müssen also bei Dumping-Angeboten nachziehen ohne Möglichkeit, die ausgehandelten Preise weiter zu bekommen.
- (8) Die Automobilindustrie hat z. T. ihre Zulieferer nach einem Punktsystem je nach Wichtigkeit eingeordnet. Die höchste Punktzahl be-

deutet einen unverzichtbaren Zulieferer, entsprechend ist das Verhalten aller Mitarbeiter des Bestellers. Je verzichtbarer der Zulieferer eingestuft ist, desto rigoroser wird er behandelt.

- (9) Ein Abnehmer richtete ein Zentrallager ein und verpflichtete nicht nur die näher wohnenden Zulieferer, sondern auch diejenigen, welche weit entfernt vom Zentrallager liegen, künftig einen Zentrallager-Sonderrabatt dafür zu gewähren, daß die Zulieferer nur noch an das Zentrallager liefern durften.
- (10) Immer mehr wird verlangt, daß der Abnehmer jederzeit auch die Produktion beim Zulieferer besichtigen und überprüfen kann, (Betriebsbetretungsrecht des Abnehmers). Damit soll das Know-how des Zulieferers durch den Besteller erworben und gesichert werden, ohne daß allerdings dem Zulieferer zugesichert wird, daß der Abnehmer dieses Know-how nicht an andere Zulieferer weitergibt oder selbst benutzt.
- (11) Die Automobilkonzerne nutzen neuerdings ihre Möglichkeit der Datenfernübertragung, indem sie von ihren Zulieferern Anschluß an die konzerneigene Datenfernübertragung verlangen. Das bedeutet nichts anderes als die Produktionssteuerung bis hin zur Versandsteuerung des Abnehmers beim Zulieferer zu dessen ausschließlichen Risiko.
- (12) Ebenso gehen die Abnehmer zunehmend dazu über – durch Mitfinanzierung oder ohne eigenen Finanzbeitrag –, das Eigentum an den Formen und Werkzeugen und ein jederzeitiges Herausgaberecht an ihnen zu verlangen. Der Zulieferer ist dadurch gegenüber dem Abnehmer zwar langfristig selbst verpflichtet; der Auftraggeber kann ihm aber jederzeit die Voraussetzung dieser Lieferung, nämlich die Formen und Werkzeuge, entziehen und diese ins Ausland geben. Diese Rechtsmacht wird neuerdings auch zur Preiserpressung benutzt.
- (13) Der Konzern O entwickelte ein eigenes Normensystem, an das sich die Zulieferer halten müssen und für das sie teure Investitionen benötigen, welche erst in mehreren Jahren abgeschrieben werden können. Scheidet in der Zwischenzeit der Zulieferer beim Abnehmer aus, kann die Investition zur Kostenfalle werden.
- (14) Ein Zulieferer, der sich diskriminiert fühlte, legte dem Bundeskartellamt Fallmaterial darüber vor. Daraufhin wurde ihm von seinem Hauptabnehmer bedeutet, er solle sich sofort aus dieser Aktivität zurückziehen, anderenfalls seine Zulieferungen in der gesamten Branche nicht mehr gewünscht würden.
- (15) Der Vorstandsvorsitzende des Konzerns V verlangte, daß alle Versi-

cherungen des Konzerns und seiner Zulieferer mit der Versicherung G gemacht werden müßten, auch wenn diese teurer als die Konkurrenten sei. Dafür bekam der Vorstandsvorsitzende persönliche »Rückerstattungen« von der Versicherung für die so vermittelten Umsätze.

- (16) In mindestens zwei Branchen ist es üblich, daß im Rahmen der Geschäftsverhandlungen Unterlagen oder Prospekte überreicht werden, »in welchen mehrere tausend DM-Scheine enthalten sind, über die man nicht spricht. Sofern ein unbestechlicher Einkäufer dies von sich weisen sollte, wird klargestellt, daß diese Scheine irrtümlich in diese Unterlagen kamen und man bedankt sich für die Rückgabe.« Die Informationsquelle berichtet, daß letzterer Fall einer Rüge bisher nicht eingetreten sei. Andererseits könne auch kein Geschäft mehr ohne diese Übung zustande kommen.
- (17) Einem Zulieferer, der baugleiche Kfz-Teile sowohl an einen Automobil-Hersteller mit fester Lieferquote als auch an den freien Markt lieferte, wurde vom Hersteller bedeutet, daß seine Lieferquote in Gefahr sei, wenn seine Preise für die baugleichen Teile, die er an den freien Markt lieferte, nicht angehoben würden. Der Sachbearbeiter gab ihm allerdings mündlich zu verstehen, es genüge auch, wenn man die Einkaufspreise des Automobilherstellers noch einmal senke, um dieses Problem zu erledigen. Schließlich einigte man sich darauf, dem Sachbearbeiter selbst einen gewissen Ausgleich zu zahlen.

Viel zu oft sind die Zulieferer auch noch die Kreditgeber für ihre Auftragsfirmen

HANDELSBLATT, Mittwoch, 4. 10. 1989

df DÜSSELDORF. Im Entwurf einer EntschlieÙung zur Entwicklung des Zulieferwesens in der Gemeinschaft fordert die EG-Kommission die besondere Förderung des immer wichtiger werdenden Zulieferwesens. Die Wettbewerbsfähigkeit vieler Branchen werde künftig von der Qualität der liefernden Unternehmen abhängen, die vor allem mittelständisch sind.

Die Kommission definiert die »Zulieferbeziehung« so: Der Zulieferer schaltet sich im Auftrag eines anderen Unternehmens (Auftraggeber) unter Rückgriff auf die vom Auftraggeber zur Verfügung gestellten Pläne und technischen Beschreibungen in den Prozeß der Planung und die Realisierung eines spezifischen Produktes ein. Dabei übernimmt der Auftraggeber die wirtschaftliche Haftung für das Endprodukt. Eine allgemeine, in den Mitgliedsländern gebräuchliche Definition der Zulieferbeziehung gebe es nicht. Allein Frankreich habe im Jahre 1987 eine solche Begriffsnorm für das industrielle Zulieferwesen verabschiedet. In den meisten Mitgliedsländern werde das Zulieferwesen weder aus juristischer noch aus bilanzieller Sicht gesondert behandelt, es sei auch noch nicht Gegenstand einer spezifischen Rechtsprechung.

Zulieferbeziehungen fänden sich in einer Vielzahl von Sektoren, so z.B. in ihrer traditionellen Form im Bausektor (Bauherr, Generalunternehmer, Subunternehmer), in der Kraftfahrzeugindustrie, in der Luft- und Raumfahrt, in der Textilindustrie und zunehmend auch im Dienstleistungsbereich.

Auch in der praktischen Auswirkung des Zulieferwesens bestünden erhebliche Unterschiede. In Japan z. B. sei das Zulieferwesen pyramidenförmig mit Zulieferern verschiedener Ordnung angelegt, während in Europa derzeit noch oft eine große Anzahl von Zulieferern direkten Kontakt mit dem Hauptauftraggeber hätte.

Einer Schätzung zufolge dürfte sich der europäische Markt der industriellen Zulieferung auf rd. 100 Mrd. ECU belaufen. Während sich noch vor einigen Jahren der Anteil der Vorleistungen (Einkäufe und Zulieferung) auf 40% belaufen habe, werde er zukünftig in der Größenordnung von 60% in Europa, in Japan dagegen bei 80% liegen.

Der Europäische Binnenmarkt werde die strukturellen Veränderungen im Zulieferwesen, die sich aus einer verstärkten Externalisierung der Produktion ergäben, beschleunigen und bedeutende Veränderungen der Verhaltensweisen und der Bedürfnisse der Unternehmen im Zulieferwesen mit sich bringen.

Nach Meinung der Kommission vergeben die Auftraggeber auch immer komplexere Aufgaben nach drauÙen und erwarten vom Zulieferer die Beherrschung von Produktionsprozessen und -technologien, die sie selbst aus Rentabilitätsgründen nicht besitzen, sowie die Erstellung von gesamten Produktkomponenten. Während früher das sogenannte Kapazitätzulieferwesen vor allem dazu gedient habe, kapazitätsbedingte Schwankungen bei den Auftraggebern abzufangen, entwickele sich jetzt das Zulieferwesen zunehmend in Richtung der sog. spezialisierten Zulieferung. In diesem Sinne müÙten sich die Zulieferunternehmen in ganz speziellen Sparten spezialisieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Der Auftraggeber, der ein Produkt beziehe, das er nicht mehr selbst herstellen könne, oder ein Know-how, das er nicht mehr besitze, habe ein besonderes Interesse an stabilen Beziehungen mit seinen Zulieferern; in vielen Fällen werde er sie selbst an Forschungs- und Entwicklungsarbeiten für neue Produkte beteiligen. Es könne also oft auch von einer Partnerschaft gesprochen werden.

Parallel hierzu verfolgten die Auftraggeber eine Politik der Verringerung der Anzahl ihrer direkten Zulieferer, mit denen sie solche Beziehungen unterhielten und denen sie ganze Aufgabenkomplexe anvertrauten. Es komme also zu einem kaskadenartigen Aufbau des Zulieferwesens, in dem sich die Zulieferer 1. Ordnung an solche 2. Ordnung und diese wieder an Unternehmen 3. Ordnung zur Herstellung bestimmter Komponenten wendeten. Die Auftraggeber achteten darauf, daß ihre Zulieferer ihren Kundenkreis diversifizierten und sogar selbständige Produkte entwickelten, um im gegenseitigen Interesse die Abhängigkeiten voneinander nicht zu groß werden zu lassen, da sonst bei Schwierigkeiten Existenzen gefährdet werden könnten. Die Kommission habe bereits im Jahre 1978 die Zulieferverträge nach Art. 85 Abs. 1 des Römischen Vertrages beurteilt und Zweifel darüber beseitigt, ob diese Arbeitsteilung mit den Wettbewerbsregeln der Gemeinschaft vereinbar sei. Damit habe sie im Bereich des Zulieferwesens die vorhergehenden Bekanntmachungen über Vereinbarungen zur zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit ergänzt.

Im einzelnen kündigt die EG-Kommission u. a. die folgenden Aktivitäten auf diesem Gebiet an und trifft die folgenden Feststellungen:

- Ein drückendes Problem für die Zulieferer seien die Zahlungsfristen. Hier bestünden zwischen den Mitgliedsländern große Unterschiede: So müßten italienische Zulieferer ein Zahlungsziel von bis zu 120 Tagen hinnehmen, während die deutschen Auftraggeber ihre Zulieferer im allgemeinen innerhalb von 30 Tagen bezahlten.
- In acht von zwölf Mitgliedsländern seien die Zahlungsbedingungen gesetzlich geregelt, und in mindestens sieben dieser Länder ergäben sich aus den einschlägigen Vertragspraktiken für die Zulieferer sehr ernste Probleme.
- Die Kosten der zwischenbetrieblichen Kredite, die sowohl durch verspätete Zahlung als auch durch die unterschiedlichen Termine der Bezahlung des Grundstofflieferanten und der Bezahlung durch den Auftraggeber verursacht würden, könnten sich auf 2 % bis 3 % des Umsatzes des Unternehmens belaufen. Dadurch könne die Existenz von kleinen und mittleren Unternehmen bedroht werden.
- Wegen der Bedeutung dieses Problems kündigt die Brüsseler Kommission an, daß sie sich in Absprache mit den nationalen Behörden und den Fachkreisen der verschiedenen Mitgliedstaaten um eine Verbesserung der gesetzlichen und faktischen Zahlungsbedingungen im Interesse der Zulieferer kümmern wird.
- Ein weiteres Problem ist die Haftung. Das Inkrafttreten der Richtlinie über die Haftung für fehlerhafte Produkte habe für das Zulieferwesen insofern unmittelbare Bedeutung, als diese Richtlinie den Grundsatz der objektiven Verantwortung des Herstellers für Schäden auch bei Teilprodukten festlege. Der Hersteller sei von dieser Haftung entbunden, wenn der Fehler durch die Konstruktion des Produktes, in welches das Teilprodukt eingearbeitet wurde, oder durch die Anleitungen des Herstellers des Produktes verursacht worden sei.
- Da also die Beweislast beim Hersteller liege, komme der Abfassung des Vertrages, in dem die Spezifizierungen des Auftraggebers und die verlangten Kontrollen genau festgelegt seien, besondere Bedeutung zu. Auf diesen Vertrag könne man sich nämlich als »Anleitungen des Herstellers« berufen.
- Ferner sehe das EG-Produkthaftungsgesetz die gesamtschuldnerische Haftung

der Hersteller vor, wenn mehrere Personen für denselben Schaden hafteten. In diesem Zusammenhang könnte demnach der Zulieferer ebenfalls haftbar gemacht werden.

- Angesichts der spezifischen Probleme für das Zulieferwesen werde die Kommission eine Expertengruppe einsetzen, die die Auswirkungen der Richtlinie im Bereich des Zulieferwesens untersuchen werde.
- Es solle ein Europäisches Informationszentrum für das Zulieferwesen gegründet werden, das nicht an die Kommission angebunden werde, sondern ein selbständiges unabhängiges Organ sein solle. Dieses Zentrum würde als Schnittstelle zu lokalen, regionalen oder nationalen Vertretungs-, Unterstützungs- und Beratungseinrichtungen auf dem Gebiet des Zulieferwesens dienen. Seine Aufgabe solle u. a. die Bildung von Konsortien, europäischen wirtschaftlichen Interessensvereinigungen und anderen Formen der Zusammenarbeit sein, um gemeinsam auf Marktangebote zu antworten oder sich für die Erschließung von Exportmärkten zu organisieren.
- Und endlich denkt die Kommission an Exportförderungsmaßnahmen für kleine und mittlere Zulieferunternehmen. Diese Möglichkeiten müßten schon im Rahmen der laufenden Verhandlungen zur Handelsliberalisierung berücksichtigt werden.

(Aus: Handelsblatt vom 5.10.1989)

Ausschnitte aus einer Sendereihe von Radio Bergisch-Land zur Situation der Automobilzulieferer in der Region (1989)

Die Automobilindustrie ... Wie sicher ist ihre Zukunft? Radio Bergisch-Land gibt Antworten

Vieles an einem Auto stammt nicht von den Herstellern, sondern von Zuliefererbetrieben. Ein Zentrum der Branche ist das Bergische Land. Die Hälfte aller Bauteile eines hierzulande hergestellten Autos könnte aus bergischer Produktion stammen. *Uli Rothaupt* ließ es sich vom Geschäftsführer des Wuppertaler Arbeitgeberverbandes, Dr. Siegfried Vossieg, erklären:

S. Vossieg:

Wenn wir mal das Auto aufschließen, dann kommen wir zunächst auf den Türgriff zu, zwangsläufig. Diese Griffe werden im bergischen Raum gefertigt. Die Schließsysteme sind ein wichtiges Produkt und kommen sowohl aus Wuppertal als auch aus Niederberg. Hier gibt es bedeutende Hersteller, die auch in erheblichem Maße eigenes Know-how entwickelt haben und in ihre Fertigung einbringen.

Ein Autoschloß oder ein Autoschließsystem ist heute eine hochkomplizierte Angelegenheit. Im Inneren des Wagens finden sich zahlreiche Produkte, wie sie in Wuppertal hergestellt werden. Die Sitzbezüge kommen aus der entsprechend spezialisierten Textilindustrie. Es gibt ausgeschäumte Teile wie Armaturenbretter, Armlehnen, dann auch Lenkräder und Sonnenblenden, die in dieser und ähnlicher Form in Wuppertaler Betrieben hergestellt werden. Das Auto enthält viele Kilogramm Gummartikel, angefangen von den Scheibeneinfassungen bis zu den Motorauhängungen, die ebenfalls hier in der kautschukverarbeitenden Industrie hergestellt worden sein könnten. In diesem Falle weiß ich nicht konkret, ob sie von hier kommen, es gibt ja auch Konkurrenz.

Vielleicht zurück zum Äußeren. Das Auto muß so lackiert werden, daß es nicht nur schön aussieht, sondern auch haltbar ist. Der Lack dazu wird hier von bedeutenden Herstellern entwickelt, produziert und geliefert.

Sprecher:

In bezug auf die Zukunft der Automobilzulieferer wird prophezeit, daß nur die kapitalkräftigsten und cleversten in der Branche übrigbleiben werden. Der Markt ist weltweit, und die Billiglohnländer kommen ins Geschäft, die einheimische Industrie ist herausgefordert.

Prof. E. Hödl:

Die bergische Automobil-Zulieferindustrie ist in den letzten Jahren etwa doppelt so stark gewachsen wie die übrige Industrie in diesem Raum. Das Gewicht dieser Branche wird daran deutlich, daß etwa jede vierte Umsatz-Mark in der Automobil-Zulieferindustrie erwirtschaftet wird.

U. Rothaupt:

So weit der Wirtschaftswissenschaftler Prof. Dr. Erich Hödl von der Bergischen Universität in Wuppertal, an der die Automobil-Zulieferindustrie unlängst Gegenstand eines Forschungsprojektes war. Die Wissenschaftler ermittelten weiterhin, daß die Umsatzentwicklung in dieser Branche von 1977 bis 1985 im Bezirk der Industrie- und Handelskammer Wuppertal – Remscheid – Solingen geradezu explosiv war. In realen Zahlen ausgedrückt: Die Umsätze stiegen von über 800 Mio. DM auf rd. 1,5 Mrd. DM, eine Steigerung von 81 %. Interessant dabei ist, daß der gestiegene Umsatz mit einer unveränderten Zahl von Beschäftigten erwirtschaftet wurde, während die Zahl der Beschäftigten im Kammerbezirk insgesamt um 14 % zurückging. Für die Wissenschaftler ein Indiz dafür, wie hoch der technische Leistungsstand in dieser Branche ist. Die meisten Zulieferer der nach Angaben des Arbeitgeberverbandes in Wuppertal voll ausgelasteten Branche kommen aus den Bereichen Eisen, Blech und Metall, gefolgt vom Maschinenbau, der Elektrotechnik, der Chemie und der Textilindustrie. Sieht man sich den Metallbereich einmal genauer an, liefern nach einer Erhebung der Wirtschaftswissenschaftler der Bergischen Universität rd. 80 % der Gießereien im Bergischen Raum an den Fahrzeugbau. Im Bundesdurchschnitt sind es gerade 30 %. Weitere Zahlen belegen den Trend: Zwei Drittel der in der Bundesrepublik gefertigten Schlösser und Beschläge kommen aus dem Bergischen Land. Rund die Hälfte der Produktion geht an die Automobilindustrie. Sehr unterschiedliche Angaben gibt es über die Zahl der Beschäftigten, die in der Bergischen Automobil-Zulieferbranche arbeiten. Schätzungen wie die von Dr. Siegfried Vossieg, Geschäftsführer des Arbeitgeberverbandes in Wuppertal, gehen bis zu mehreren Zehntausend. Die Industrie- und Handelskammer nennt in ihrer Statistik für den Fahrzeugbau und Zubehör im Jahr 1988 für die Städte Wuppertal, Remscheid und Solingen rund 8000 Beschäftigte. Prof. Dr. Erich Hödl von der Bergischen Uni-

versität wollte sich auf keine Zahl festlegen. Für ihn hängt die genaue Zahl der Beschäftigten von der gesamten Vorliefer-Verflechtung ab. Darüber gibt es bislang aber keine Untersuchungen. Sichere Daten gibt es aber über den hohen Entwicklungsstand der Bergischen Produkte für die Automobil-Branche. Denn nach Angaben von Prof. Hödl gehen 3–15 % der Investitionen in die Entwicklung neuer Produkte, fast ebensoviel Geld wird in die Verbesserung der Fertigungsanlagen gesteckt. Nicht zuletzt deshalb dürfte sich auch der Daimler-Benz-Konzern die meisten seiner Zubehöerteile aus dem Bergischen Land holen, wie eine interne Studie aus dem Jahre 1984 ausweist.

Die Konkurrenz wird härter, das geben alle zu. Aber gibt es deshalb schon Anzeichen für eine Krise? Siegfried Vossieg, Geschäftsführer des Arbeitgeberverbandes in Wuppertal, sieht andere Tendenzen.

S. Vossieg:

Ich sehe z.Z. keinerlei Anzeichen für eine Krise. Im Gegenteil: Wir sind nach wie vor gut beschäftigt und ich darf hinzufügen, daß ganz grundsätzlich der Markt der Automobil-Zulieferer wächst. Das ergibt sich daraus, daß die Automobilfirmen selbst immer weniger fertigen, weil sie in der eigenen Produktion zu hohe Kosten haben. Dieses Verlagern der Produktion in die Vorstufe bedeutet natürlich mehr Markt und größere Chancen für die Zukunft. Ich bin zuversichtlich, daß diese Entwicklung von der Bergischen Zulieferindustrie aufgegriffen und in ihrem Sinne auch genutzt werden kann.

Sprecher:

Zu den neuen Anforderungen an die Zulieferer: Wir fragen zunächst, wie kommt ein ganz gewöhnlicher Spritzgußteil aus einer Bergischen Fabrik an den neuen Mercedes. *Jochen Rausch* ist dieser Frage bei der Wuppertaler Firma Gebr. Happich nachgegangen.

J. Rausch:

... Die Zeiten, als die Einkäufer von VW, Mercedes oder Opel bei Happich in Wuppertal anriefen, um Fenstereinfassungen und Stoßstangen, Aschenbecher, Lenkräder oder Armlehnen zu bestellen sind längst vorbei. Das geht heute per Computer. Per Knopfdruck im Bremer Mercedes-Werk setzen sich in Wuppertal die Maschinen in Gang.

Marketing-Chef Hartmut Happich:

»Das hat eine ganze Reihe Vorteile, nämlich, daß man nicht mehr produziert, was der Kunde nicht braucht. Aber, man muß sich vorher entsprechend organisiert haben, und das ist ein sehr hoher Organisationsaufwand.«

Welchen Weg geht beispielsweise ein graues Plastikteil so groß wie ein Telefonbuch? Es gehört zu den Schmutzfängern des neuen Mercedes 190. Die Planung begann schon vor Jahren. Happich hat Mitarbeiter, die ständig bei Mercedes vor Ort mit Einkäufern und Technikern sprechen und die heimische Zentrale auf dem laufenden halten. So wurde auch aus dem unscheinbaren Kunststoffteil ein Massenauftrag. Form und technische Beschaffenheit entwickeln die Happich-Leute in Absprache mit Mercedes. Dann wird die Gußform entwickelt, ein sog. Werkzeug, das bei großen Karosserieteilen über 1 Mio. DM kosten kann.

In den fast menschenleeren Hallen werden die Schmutzfänger mit Saugarmen und Förderbändern transportiert. Menschen überwachen die Computer. Die Computer steuern die Maschinen, aber ganz ohne Handarbeit geht es auch hier nicht.

Fertigungsleiter Rainer Schmidt:

»Die Teile kommen also nach der manuellen Abnahme sofort in die Lackieranlage und werden dort lackiert. Das funktioniert alles von Hand, weil der Roboter den Metallic-Lack-Effekt nicht so spritzen kann wie ein Mensch.«

In einer luftdichten Kabine sprühen Lackierer mit Spritzpistolen Lack auf die langsam vorbeigleitenden Schmutzfänger. Das Förderband transportiert sie dann weiter zur Endmontage. Dort werden einige Klammern für den späteren Einbau angebracht.

»Nach diesem Montagevorgang werden die Teile noch einmal 100%ig kontrolliert und dann in einer entsprechenden Pendelverpackung dem Kunden zugestellt, d.h. in einer Verpackung, die zwischen den Kunden und den Lieferanten immer hin und her geht.«

Das sind Gestelle aus Stahlrohren, in die die frisch gefertigten Teile eingehangen werden. Mercedes bekommt sie so direkt ans Bremer Fließband geliefert. Nichts wird verpackt, Lager gibt es nur für Notfälle. Der Happich-Lastwagen muß zum richtigen Zeitpunkt in Bremen sein und liefern, sonst stehen dort die Bänder still. Und das würde unweigerlich das Ende für einen Zulieferer sein. Zeit ist Geld, dieser Spruch hat hier seine Berechtigung und er dominiert die Arbeit von

Fertigungsleiter Schmidt:

»Von der Produktion von der ersten Fertigungsstufe bis zum Einbau ins Auto kann man rund sagen: 7 Std.«

Sprecher:

Der Optimismus, daß der Trend zum Automobil auf lange Sicht ungebrochen ist, wird nicht von allen Beobachtern des Automarktes geteilt. Eine Überproduktion von 7 Mio. Autos wird von Experten für das Jahr 1990 vorhergesagt; noch schlimmeres wird befürchtet, wenn der gemeinsame EG-Markt kommt und die Japaner und Amerikaner ungehindert mit ihren großen Firmen hier in diesen Markt einbrechen. Franz Steinkühler, der Chef der IG Metall, fürchtet gar jährliche Entlassungen von mehreren Tausend Arbeitnehmern. Davon bleibt natürlich auch die Bergische Autozuliefer-Industrie nicht unberührt. Bereits jetzt ist unter diesen Zulieferern in aller Welt ein knallharter Wettbewerb entbrannt. Sie stehen unter dem Druck der Hersteller, die die Preise diktieren. Überleben wird nur, wer rechtzeitig automatisiert und damit also auch Arbeitsplätze abbaut. Welchen Anforderungen beispielsweise ein Bergisches Unternehmen wie Happich mit rd. 5000 Mitarbeitern im In- und Ausland gegenübersteht, darüber sprach Jochen Rausch mit

Hartmut Happich:

»Tendenziell sind alle Arbeitsplätze für die Teile, die man heute herstellt, morgen überflüssig. Es ist nun die Frage, welche Neuteile man findet, um morgen neue Arbeitsplätze zu haben.«

Marketing-Chef Hartmut Happich sieht sein Unternehmen unter Druck der Autokonzerne. VW, Ford, Mercedes oder BMW versuchen, die Preise zu drücken und die Qualität zu erhöhen. Kosten der Qualitätskontrolle oder der Lagerhaltung etwa werden den Zulieferern aufgebürdet: Just-in-time, heißt das Zauberwort. Die Zulieferer müssen auf die Minute genau ihre Produkte bei den Auto-Fabriken anliefern. Dort werden sie nicht gelagert, sondern sofort eingebaut. Der Remscheider Sitze-Hersteller Recaro ist noch einen Schritt weitergegangen. In Bremen, ganz in der Nähe des Mercedes-Werkes hat Recaro eine Zweigstelle eröffnet, ausschließlich für Mercedes. Zwischen Bestellung der Sitze und ihrer Auslieferung vergehen nicht einmal fünf Stunden. Ähnliche Wege geht auch Happich. Zweigwerke gibt es bereits in Spanien und Großbritannien.

Hartmut Happich:

»Es gibt einige Produkte, bei denen wir so spezialisiert in neue Gebiete eingestiegen sind, daß wir von Wuppertal aus auch ins Ausland liefern können. Es gibt aber eine ganze Reihe Produkte, die man schlecht transportieren kann. Sie sind leicht, haben ein großes Volumen, nehmen viel Platz weg, die kann man nicht durch die ganze Welt fahren. Da müssen

wir mit unseren Produktionswerken verstärkt auch vor Ort aktiv sein. Für uns heißt das ganz klar: mehr Internationalisierung.«

Die Zuliefer-Firmen versuchen also, dort zu produzieren, wo die Auto-Hersteller ihre Fabriken haben. Und das ist schon lange nicht mehr nur die Bundesrepublik. VW beispielsweise produziert den Polo in Spanien. Dort und auch in England liegen die Lohnkosten deutlich unter dem deutschen Niveau.

Für *Hartmut Happich* ist die Konsequenz klar:

»Wir werden vor allem mehr qualifizierte Mitarbeiter brauchen, die in der Lage sind, für unsere deutschen Standorte sehr hochstehende technische Produkte zu entwickeln und in den Anlauf zu bringen. Alle Dinge, die sehr kostenintensiv sind, die mit bekannter Technologie hergestellt werden können, wo man im Prinzip eine Fertigungsanlage von der Stange kaufen kann, werden wir allerdings verstärkt im Ausland unterbringen müssen.«

Aber auch im Ausland treffen die Zulieferer auf Konkurrenz. Engländer, Amerikaner, Koreaner, südamerikanische und sogar afrikanische Firmen drängen mit billigen Massenprodukten auf den 100-Milliarden-DM-Automarkt. Gleichzeitig versuchen die Autohersteller aus Kostengründen, die Zahl ihrer Lieferanten drastisch zu verringern. Vor allem Hersteller von einfachen Massenprodukten wie Schläuchen oder Kunststoffteilen wird dies in den Konkurs treiben. Überleben werden jene Firmen, die Geld und Personal für neue Ideen haben und in der Lage sind, den Autobauern anstelle vieler Einzelteile komplette Bausätze zu liefern. Das schaffen nur Firmen, die international wettbewerbsfähig sind.

Hartmut Happich:

»Tatsache ist, daß wir im Ausland schneller wachsen werden als hier in Wuppertal.«

Herausforderungen und Chancen in der europäischen Automobilindustrie

Seit Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts hielten Europa und Nordamerika die Vorherrschaft in allen Bereichen der verarbeitenden Industrie. Dank der positiven Entwicklung dieser Industriezweige erhöhte sich der Lebensstandard in den westlichen Industrienationen ständig.

In den letzten zwanzig Jahren jedoch ging diese Vorherrschaft in den traditionellen Industriezweigen wie Stahl, Schifffahrt, Textilien, etc. nach und nach an die fernöstlichen Länder, die von Japan angeführt wurden, verloren. Das Ergebnis war eine strukturelle Schwächung unserer Industrie, eine Beeinträchtigung des Lebensstandards und eine Verschlechterung der Beschäftigungslage in bestimmten Regionen.

Die Gründe für den Verlust unserer Vorherrschaft in den sowohl arbeitsintensiven als auch hochtechnisierten Industriezweigen waren u.a. die Herausforderungen, mit denen sich die fernöstlichen Länder konfrontiert sahen:

- ein Mangel an Bodenschätzen,
- die Abhängigkeit von Rohstoffeinfuhren,
- der Anstieg der Ölpreise und
- die ständige Aufwertung des Yen.

Dieses Bewußtsein zusammen mit einer klaren Strategie, gutem und positiv eingestelltem Management sowie staatlicher Steuerung und Unterstützung ermöglichten es Japan, hohe Marktanteile in den westlichen Industrieländern zu erzielen und in Einzelbereichen ganze Industriezweige zu eliminieren. Welche Möglichkeiten bestehen nun für die westlichen Industrienationen, weitere Verluste zu verhindern und verlorenes Terrain zurückzugewinnen?

Die größte Herausforderung ist der für Ende 1992 geplante europäische Binnenmarkt. Es ist ein Markt ohne Grenzen und ohne Beschränkungen für Güter, Kapital und Menschen. Ein Markt, der für die Automobilindustrie charakterisiert sein wird durch einen harten Kampf um die Erhal-

tung bzw. Vergrößerung der Marktanteile sowie durch hohe Investitionen in die Entwicklung neuer Modelle und neuer Fertigungseinrichtungen.

An der Spitze dieser Bemühungen liegen die japanischen Hersteller, die – entsprechend ihren Pressekommentaren – ihren Marktanteil in Europa in den nächsten Jahren von 11 auf 25 Prozent erhöhen möchten. Um dieses Ziel zu erreichen, operieren die japanischen Automobilhersteller mit aggressiven Programmen und Strategien.

Aber nicht nur die Japaner versuchen, den europäischen Markt zu erobern. Auch die nordamerikanischen Automobilhersteller, das heißt die bekannten amerikanischen Hersteller sowie japanische Zweigwerke in den USA (Transplants), bereiten sich mit anspruchsvollen Produkten von hoher Qualität zu niedrigen Preisen auf den attraktiven europäischen Markt vor. Des weiteren bemühen sich Korea, Taiwan und Malaysia, den europäischen Markt mit ihren Produkten zu erobern.

Bei der Vorbereitung auf den europäischen Binnenmarkt legen die japanischen Automobilhersteller in ihren Programmen und Strategien den Schwerpunkt auf folgende Erfolgsfaktoren:

1. Kostensenkung

- Sie reduzieren ihre Lagerhaltung;
- sie erhöhen den fehlerfreien Ausstoß;
- sie arbeiten mit den Lieferanten zur deutlichen Preissenkung bei Material und Teilen zusammen;
- sie kaufen die Teile in Billiglohnländern wie Taiwan, Thailand und Südkorea;
- sie produzieren Kleinwagen in Korea, größere Modelle und Sportmodelle in den USA und Mittelklassewagen sowie Fahrzeuge mit hoher technischer Ausstattung in Japan und Europa.

2. Produktentwicklung

- Sie verkürzen den Entwicklungszeitraum für neue Modelle auf drei Jahre;
- sie erforschen und verwenden neue Materialien und neue elektronische Steuerungssysteme.

3. Marktstrategien

- Sie fertigen Produkte, die den lokalen Anforderungen entgegenkommen;
- sie bewegen sich in Richtung Luxuslimousinen;
- sie entdecken Marktnischen mit hohen Gewinnspannen bei geringem Marktvolumen wie zum Beispiel bei Sportwagen, nostalgischen Modellen etc.

4. Beteiligungen

- sie beteiligen sich an Joint-ventures für besondere Projekte;
- sie suchen nach Diversifikationen, weil sie ihre Abhängigkeit von der Automobilindustrie durch Beteiligungen an der Luft- und Raumfahrt-industrie, der Elektronikindustrie sowie an Immobilien abbauen wollen.

Aber nicht nur die japanischen Automobilhersteller entwickeln aggressive Programme. Auch in den USA werden aufgrund der derzeitigen Marktsituation ehrgeizigere Ziele definiert wie

- die Lagerhaltung um 90 % abzubauen,
- den fehlerfreien Ausstoß um 90 % zu erhöhen,
- die Produktionsfläche um 50 % zu verkleinern,
- die indirekten Lohnkosten um 60 % zu reduzieren,
- die direkten Lohnkosten um 25 % zu reduzieren,
- die Anzahl der Führungskräfte um 50 % zu reduzieren.

Die größte Gefahr jedoch liegt in einem weltweiten Verdrängungswettbewerb auf Kostenbasis.

Neben all diesen Herausforderungen bietet sich in den nächsten Jahren aber auch eine Vielzahl von Möglichkeiten.

Wir werden in Europa in einem gemeinsamen Markt mit 340 Millionen Menschen leben – dem größten Binnenmarkt der Welt. In einem Markt, der für uns schnell zu erreichen ist, der uns vertraut und bestens bekannt ist. Dieser Markt ist stabil und bietet eine Reihe von Möglichkeiten zur Verbesserung unserer Lage.

Wir tragen die Verantwortung dafür, diese Möglichkeiten ausfindig zu machen, die passenden Strategien und Aktionspläne zu erarbeiten, um sicherzustellen, daß diese Möglichkeiten zum Vorteil unserer Kunden und der gesamten Automobilindustrie realisiert werden.

Millionen Arbeitsplätze in der europäischen Automobilindustrie, heute

und in Zukunft, sind von unseren Fähigkeiten, unserer Innovationskraft, unserer Kreativität und unserer Leistungsbereitschaft abhängig. Die europäische Automobilindustrie darf diesen Kampf nicht verlieren, denn eine zweite Chance bekommen wir nicht.

Um auf dem Weltmarkt weiterhin zu der Spitzengruppe der Automobilindustrie zu gehören, müssen wir unser Hauptaugenmerk auf die Erfolgsfaktoren richten. Einer der grundlegenden Erfolgsfaktoren ist die Kenntnis der Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden. Wir müssen ständig darum bemüht sein, unsere Kunden durch anspruchsvolle und qualitativ hochwertige Produkte, deren Preis-Leistungsverhältnis über dem unserer Konkurrenten liegt, zufriedenzustellen.

Des weiteren ist professionelle Teamarbeit mit allen Mitarbeitern auf allen Ebenen eines Unternehmens ein absolutes Muß auf dem Weg zum Erfolg. Jeder Mitarbeiter des Teams ist in diesem Prozeß unentbehrlich. Der Grad der Verwirklichung dieser Prinzipien in einem Unternehmen gilt als Indikator für die Qualität des Managements. Zu diesem Team gehören auch unsere Lieferanten. Es ist die Hauptaufgabe des Einkaufs, ein Procedere in Zusammenarbeit mit unseren Partnern zu entwickeln, das die höchste Wert-Kosten-Relation für unsere Kunden bewirkt.

Unter makro-ökonomischen Gesichtspunkten beleuchten drei Schlüsselfaktoren die Finanzlage eines Unternehmens:

- Netto-Gewinn,
- Return on Investment und
- Cash Flow.

Die Verbesserung dieser drei Faktoren ist das Ziel jedes Unternehmens.

Um jedoch dieses Ziel zu erreichen, müssen wir uns mit den mikro-ökonomischen Strukturen beschäftigen.

In der Mikro-Ökonomie jedes Unternehmens, speziell der Automobilindustrie, gibt es drei Schlüsselkonzepte, deren Optimierung die Effizienz eines Unternehmens bestimmen:

- Output definiert als die Geschwindigkeit, mit der sich das Unternehmen durch Verkäufe Geld beschafft;
- Purchased Input definiert als das Geld, das vom Unternehmen in den Kauf von Materialien, Teilen, Werkzeugen, Einrichtungen, etc. investiert wird;
- Kosten definiert als das Geld, das vom Unternehmen ausgegeben wird, um den Purchased Input in Output umzuwandeln.

Diese drei Konzepte haben entscheidenden Einfluß auf die Wettbewerbs-

fähigkeit eines Unternehmens. Zwischen den drei mikro-ökonomischen Konzepten und den finanziellen Meßwerten bestehen direkte Zusammenhänge.

Ein steigender Output verbessert automatisch Nettogewinn, Return on Investment und Cash Flow. Ähnlich führen Kostensenkungen zur Verbesserung der drei makro-ökonomischen Faktoren. Neue Produktionsverfahren wie synchronisierte Fertigung, Produktivitätssteigerungen und Verfahren zur Qualitätsverbesserung spielen in diesem Optimierungsprozeß eine Schlüsselrolle.

Im Gegensatz zu japanischen Unternehmen schenken westeuropäische Unternehmen dem *Purchased Input* bisher nur geringe Aufmerksamkeit. Erst in letzter Zeit haben sie seine Bedeutung erkannt. Denn der *Purchased Input* hat einen direkten Einfluß auf Cash Flow, Return on Investment und auch auf den Nettogewinn. Die strategische Bedeutung des *Purchased Input* besteht darin, daß durch seine Verbesserung Produkt- und Amortisationskosten gesenkt werden, was sich entscheidend auf die Verbesserung unserer Wettbewerbsfähigkeit auswirkt. Und durch Senkung unserer Kosten und Optimierung des funktionellen Werts unserer Produkte geben wir an unsere Kunden eine Wertsteigerung bei jedem unserer Fahrzeuge weiter.

In der Automobilindustrie muß der Optimierung des *Purchased Input* höchste Priorität beigemessen werden. Von den drei mikro-ökonomischen Schlüsselkonzepten ist der *Purchased Input* der »primus inter pares«.

Es ist die gemeinsame Verpflichtung der Automobilhersteller und ihrer Zulieferer, effektiv zusammenzuarbeiten, um hier eine Optimierung zu gewährleisten. Die Verbesserung des *Purchased Input* wird vor allem durch Kostensenkungen bei den Zukaufteilen und den Abbau der Bestände erreicht.

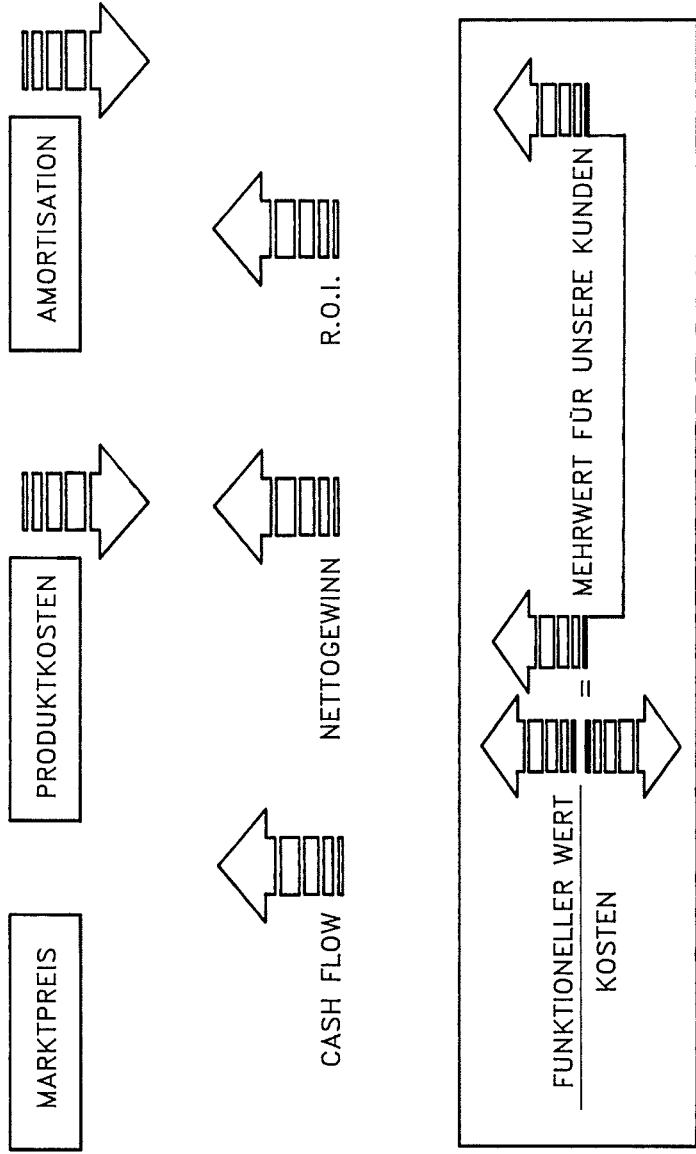
Am wichtigsten aber ist, daß diese Verbesserung die folgenden drei Eckpfeiler optimiert, die wesentliche Bestandteile eines wettbewerbsfähigen, profitablen und erfolgreichen Unternehmens sind:

- Qualität,
- Service und
- Preis.

Die Konzentration auf Qualität, Service und Preis kann, systematisch angewandt, die kurz-, mittel- und langfristige Wettbewerbsfähigkeit gewährleisten und die Marktposition sichern.

Der erste Eckpfeiler ist die *Qualität*. Sie ist eine Grundvoraussetzung und

AUSWIRKUNG DES PURCHASED INPUT AUF NETTOGEWINN, R.O.I., CASH-FLOW UND WERTSTEIGERUNG UNSERER PRODUKTE



charakterisiert sich durch hervorragende Qualität der Produkte und durch ausgezeichnetes Design.

Eine niedrigere Lagerhaltung trägt durch Einhaltung vereinbarter Lieferdaten und durch kürzere Produkt-Entwicklungszeit zur Verbesserung des *Service* – dem zweiten Eckpfeiler – bei. Gleichzeitig können in einem Unternehmen mit niedriger Lagerhaltung die technischen Änderungen zur ständigen Verbesserung der Produkte leichter durchgeführt werden. Zusätzlich wirkt sich die Optimierung der Lagerhaltung auf die Verbesserung der Produkt- und Designqualität positiv aus, da jeder mögliche Fehler früh erkannt wird und Maßnahmen zur Beseitigung der Ursachen sofort ergriffen werden können.

Da der Purchased Input in der Automobilindustrie 60 bis 70% der Gesamtherstellungskosten ausmacht, führt eine Verbesserung des Purchased-Input-Konzeptes zwangsläufig auch zu einer direkten Verbesserung unseres dritten Eckpfeilers – des *Preises*.

Zunächst ist es notwendig, die Kosten pro Einheit zu senken, um so eine günstigere Wettbewerbsposition und eine größere Flexibilität in der Preisgestaltung zu erhalten.

Zusätzlich müssen die Investitionen pro Einheit reduziert werden, weil dies der Automobilindustrie die Möglichkeit verschafft, ihren Break-even-point zu reduzieren, auf den internationalen Märkten effizienter zu konkurrieren und sich verändernden Marktbedingungen anzupassen.

Zur Optimierung des Purchased Input hat General Motors Europe (GME) ein Organisationsmodell entwickelt, das die Zusammenarbeit mit den Lieferanten unterstützen soll. Das Organisationsmodell basiert auf gemeinsam mit den Lieferanten entwickelten strategischen Aktionsplänen und schließt neben den rein technischen Methoden Programme zur Mitarbeitermotivierung ein. Sie alle verfolgen das gemeinsame Ziel, neue Wege zur Verbesserung von Qualität und Service sowie zur Kostensenkung der Zukaufteile zu finden.

Die wesentlichen Techniken sind:

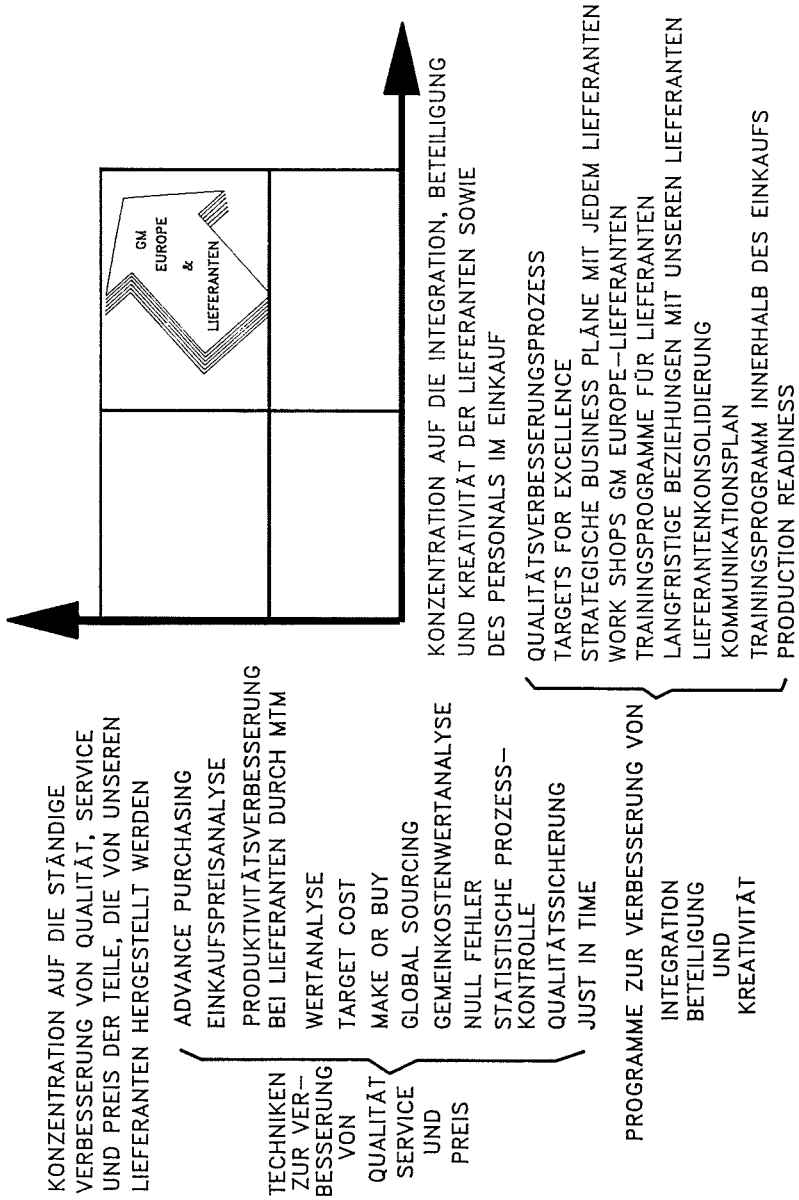
- Advance Purchasing, Global Sourcing, Make-or-Buy und wertanalytische Untersuchungen, Statistische Prozeßkontrolle, Lieferungsoptimierungen.

So etabliert z. B. unser Advance Purchasing-Prozeß die frühzeitige Einbindung der Systemlieferanten in den Entwicklungsprozeß und formalisiert die Partnerschaft mit den Entwicklungslieferanten über den gesamten Lieferzeitraum.

Global Sourcing sichert durch konkurrenzfähige Angebote der Zukauf-

GENERAL MOTORS EUROPE ORGANISATIONSMODELL

ZUR UNTERSTÜTZUNG DER ZUSAMMENARBEIT MIT SEINEN LIEFERANTEN



teile in den von unserer Verkaufsorganisation betreuten Märkten die Wettbewerbsfähigkeit unserer Produkte und mindert das Währungsrisiko.

Bei den Programmen liegt der Schwerpunkt auf

- dem Qualitätsverbesserungsprozeß, der Erstellung von Strategischen Aktionsplänen, internen und externen Trainingsprogrammen sowie auf einem verbesserten Informations- und Kommunikationsfluß.

Der Strategische Aktionsplan formalisiert die Zusammenarbeit mit dem Lieferanten, um das gemeinsame Ziel, die Optimierung der drei Eckpfeiler des Wettbewerbs, zu erreichen. Er wird in Zusammenarbeit mit den Fachleuten von General Motors Europe und den Experten der Lieferanten festgelegt und er orientiert sich an dem vorgegebenen Schema:

- Erkennen von Möglichkeiten und Gefahren im geschäftlichen Umfeld;
- Entwickeln von Aktionsplänen zur Nutzung der Möglichkeiten und Vermeidung der Gefahren;
- Aufstellung von Zielen und Zeitplänen und
- gemeinsame Realisierung der Aktionen bis zu deren Einsatz.

Kundenzufriedenheit ist das Hauptziel und die Hauptaufgabe unseres Unternehmens. Unser Markencharakter ist verknüpft mit folgenden Elementen:

- (1) erstklassige Qualität
- (2) kundenfreundliche Wagen
- (3) ausdrucksvolles Styling
- (4) erschwingliche Technologie
- (5) mehr als erwartet

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß ein entscheidender Kampf in der Automobilindustrie weltweit stattfindet.

Der ständigen Verbesserung der Eckpfeiler des Wettbewerbs kommt absolute Priorität zu:

- Qualität sowohl des Produktes als auch des Designs,
- Service der Lieferungen und der Produktentwicklung und
- Preis, d. h. niedrigere Kosten und minimierte Investitionen pro Einheit.

In Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten werden Modelle entwickelt, um Erreichtes weiter zu verbessern und zu ermöglichen, gemeinsam erarbeitete Vorteile in Form von Werterhöhungen bei den Produkten an unsere Kunden weiterzugeben. Unser Ziel, die Automobilindustrie in Europa zu erhalten und weiter auszubauen, kann nur durch sehr enge Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten erreicht werden, wobei die

Synergien aus dem Know-how und den Produktionstechniken zur Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette beitragen und zu Wettbewerbsfähigkeit, auch gegenüber fernöstlicher Konkurrenz, führen werden.

Daniel Goeudevert

Die Rolle der Zulieferindustrie angesichts der weltweiten Wettbewerbsverschärfung

Das traditionelle Beziehungsgefüge Automobilproduzent – Zulieferant hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Handelte es sich früher im wesentlichen um rein nationale Liefervorgänge im Rahmen fester vertraglicher Anlieferungstermine, so erfordern die heutige Fertigungstechnologie und die heutige weltweite Wettbewerbssituation eine ganz andersartige Einbindung der Lieferanten in die Unternehmenskonzepte.

Die Erwartungen an den Zulieferer von morgen bestehen aus einer Kombination von Mit- oder sogar Alleinentwickler sowie Top Quality-Anlieferer, der zudem vermehrt Komponenten statt Einzelteile liefert. Das alles selbstverständlich bei ständiger Rationalisierung, die sich auch entsprechend in den Preisen niederschlagen muß.

Dabei wird der Zulieferer oft parallel zur internationalen Ausrichtung des Herstellers international mitexpandieren müssen. Loyalität und damit Sicherung des Know-how-Zugangs sind ebenso selbstverständliche Voraussetzungen.

Der Einbindung in die Unternehmenskonzepte müssen aber auch deutliche Grenzen gesetzt sein. Grenzen in dem Sinne, daß Zulieferbetriebe nicht zu verlängerten Werkbänken der nachfragenden Unternehmen werden dürfen. Zugegebenermaßen ist gerade in der oligopolartig strukturierten Automobilindustrie die Gefahr hierfür sehr groß. Andererseits können die Zulieferbetriebe dieser Entwicklung durch eine kluge, auf Unabhängigkeit bedachte Geschäftspolitik energisch entgegenzutreten. Ein so verstandenes Verhältnis Produzent–Zulieferer setzt eine enge Kooperation und eine längerfristige Geschäftsbeziehung voraus. Beginnend mit der Einbindung in das Logistik-Konzept, über die Übernahme von Entwicklungs- und Qualitätsaufgaben kann sie bis hin zu echter kapitalmäßiger Beteiligung gehen. Je nach Stufe der Kooperation differieren die Erwartungen der Produzenten, wobei sich allerdings ein deutlicher Trend in Richtung einer immer engeren Zusammenarbeit zumindest auf der

mittleren Stufe – also Einbindung in das unternehmensseitige Entwicklungs- und Qualitätskonzept – zeigt.

Zwang zur Reduzierung der Fertigungstiefe durch den Wettbewerb

Ausgangspunkt der Erwartungen und Anforderungen ist der permanente Zwang zur Kostensenkung durch den Wettbewerb. Er bedeutet für die Automobilhersteller, daß nur durch eine deutliche Fertigungstiefenreduzierung die Wettbewerbsposition gehalten werden kann. Deutsche Hersteller haben heute in der Regel eine Fertigungstiefe zwischen 45 und 50 %. Die Zielgröße muß aber deutlich niedriger liegen.

Der Verringerung der Fertigungstiefe geht eine Reduzierung der Entwicklungstiefe voraus, wobei der Zulieferer für sich selbst produktionsoptimale Lösungen erarbeiten muß. Die Auslagerung bestimmter Produktionsbereiche bedeutet, daß der zuliefernde Betrieb sehr früh in die Entwicklungstätigkeit des Herstellers einzubinden ist. Ansonsten ist eine plangerechte und schnelle Umsetzung in die Serie nicht möglich. Daraus resultieren natürlich erhöhte Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen der Zulieferindustrie.

Mit der Reduzierung der Entwicklungstiefe sind natürlich auch Erwartungen auf Kostensenkungen verbunden. Man geht davon aus, daß der Eigenentwickler seine Konzepte wesentlich problemloser – und damit schneller und kostengünstiger – in Serie umsetzen kann. Eine starke Partizipation in der Teile- oder Konzeptentwicklung wird daher künftig auch mit entsprechend höheren Lieferanteilen honoriert werden.

Leistungsfähige Firmen, wie sie heute schon im Bereich Kupplungen oder Bremsen existieren, sind auf diesem Weg bereits weit fortgeschritten. Sie entwickeln selbst und experimentieren auch bereits mit neuen Materialien. Bringt man ihren Produkten als Hersteller Vertrauen entgegen, muß dies natürlich auch für ihre Entwicklungsarbeit gelten. Der Kreislauf Entwicklung, Bemusterung, Serienqualität und Weiterentwicklung muß unter diesem Gesichtspunkt optimiert werden.

Konstruktion bestimmt 70 Prozent der Produktkosten

Untersuchungen belegen, daß in den der Produktion vorgelagerten Bereichen Entwicklung und Konstruktion noch hohe Einsparpotentiale liegen. Allein von der Konstruktion werden heute über 70 % der späteren Produktkosten bestimmt. Hinzu kommt der Zeitfaktor. Je eher ein Pro-

dukt auf dem Markt ist, desto schneller amortisieren sich die Produktinvestitionen.

Beide Aspekte gelten selbstverständlich für Hersteller *und* Zulieferer gleichermaßen, wobei aus der Verlagerung von Entwicklungsarbeit in den Zulieferbereich noch ein zweiter großer Vorteil für den Hersteller resultiert: Er kann wesentlich mehr Entwicklungskapazität als früher in echte Produktinnovationen investieren. Vor dem Hintergrund des Wettbewerbszwanges zur ständigen Verkürzung der Innovations- und Produktzyklen ist dies eine geradezu überlebensnotwendige Strategie. Sie ist natürlich auch von Vorteil für den nationalen Zulieferer, der sich seine Absatzmöglichkeiten sichert.

Arbeitsteilung zwischen Zulieferer und Hersteller

Man muß also zu einer Art Arbeitsteilung zwischen Zulieferer und Hersteller kommen. Die Automobilproduzenten werden sich immer mehr auf die hochsensiblen, Know-how-intensiven Kernbereiche, die zu markenspezifischen Entwicklungsvorsprüngen führen, konzentrieren. Die Weiterentwicklung von sogenannten Standardteilen und -komponenten, die kein kritisches Know-how enthalten, wird sich mehr und mehr in den vorgelagerten Bereich verschieben.

Zu erwähnen ist hierbei übrigens, daß eine Fertigungs- und Entwicklungstiefenreduzierung beim Hersteller auch eine Fertigungs- und Entwicklungstiefenreduzierung beim Zulieferer nach sich ziehen wird bzw. muß. Anders wird auch der Zulieferer die Mehraufgaben nicht erfolgreich lösen können. Betriebe, die hierzu kapital- und managementmäßig nicht in der Lage sind, werden sich finanzstarke Partner suchen müssen, um ihr vorhandenes Know-how im Sinne des Aufbaus einer langfristigen Geschäftsbeziehung nutzen zu können.

In der Reduzierung der Fertigungstiefe sind alle Hersteller auf schnelle Erfolge angewiesen, um ihre Wettbewerbsposition zu sichern und zumindest aufrechtzuerhalten. Das bedeutet, daß sehr schnell im Interesse des Gesamtsystems Teile oder Komponenten mit hohem Wertschöpfungsanteil ausgelagert werden müssen. Das bedeutet aber auch große Umsatzchancen für die Zulieferindustrie sowie notwendigerweise auch die Verlagerung vieler Kontroll- und Prüfarbeiten in den vorgelagerten Lieferbereich.

Steigen wird in diesem Zusammenhang zudem die Zahl der Nischenprodukte, deren Produktionszahl für einen Großserienhersteller und dessen

Kostenstruktur nicht rentabel ist. Dies ist in aller Regel eine lohnende Strategie, um bei möglichst geringen Eigenkosten eine möglichst umfassende Produktpalette anbieten zu können.

Just-in-time-Anlieferung per Schiene und LKW

Mit dem strategischen Ansatzpunkt Fertigungs- und damit auch Entwicklungstiefenreduzierung muß auch die Forderung nach Just-in-time oder zumindest nach tagesgenauer Anlieferung verbunden sein. Allerdings muß man mit dem Begriff Just-in-time etwas vorsichtig umgehen. Untersuchungen unsererseits haben gezeigt, daß dieser Begriff zwar einerseits eine Mode- und Managementlösung sondergleichen geworden ist, die Definition aber sehr nebulös geblieben ist.

Just-in-time in seiner engsten Definition, und so sollte man es auch gebrauchen, bedeutet die sequenzgerechte Anlieferung direkt vom Hersteller an das Band des industriellen Endverbrauchers – also nicht per Zwischenlager vor dem Werkstor.

Nach allgemeiner Meinung eignen sich heute nur 5 bis 10% der Produktionsteile für Just-in-time. Dieser Wert ist durch die bereits erwähnten Untersuchungen mehr als bestätigt worden, wobei hier ausdrücklich darauf hingewiesen werden sollte, daß die japanische Automobilindustrie in bezug auf Just-in-time ein Sonderfall ist.

Just-in-time, die Einrichtung von Zwischenlagern und die logistische Gesamtverantwortung bedeuten aber auch, daß die Automobilhersteller die Belastung durch das Verkehrssystem im Auge behalten müssen. Für kurze Distanzen wird der Lkw seine Priorität behalten, auf den mittleren und langen Distanzen wird die *Bahn* aufgrund ihres ökonomischen Umgangs mit der Energie und der geringen Belastung der traditionellen Verkehrswege der *Verkehrsträger Nr. 1* werden müssen. Gerade eine Vielzahl von Automobilherstellern ist bereit bzw. geht gerade dazu über, hohe Teile des Anlieferungsaufkommens auf die Schiene zu verlagern.

Dies bedeutet natürlich, daß sich die Rolle der Speditionen ändern muß und damit auch die Größe der eingesetzten Nutzfahrzeuge. Vielfach werden sie nur noch im Rahmen der Endverteilung im unmittelbaren Einzugsgebiet der industriellen Endabnehmer tätig sein – mit wesentlich kleineren und leichteren Fahrzeugen als bisher.

Denkbar, so hat die Nutzfahrzeugindustrie selber gezeigt, sind jedoch auch andere Entwicklungen. Auflieger, die im Bahntransport selber als eigenständige Einheit eingekoppelt werden können, sind eine mögliche

und sinnvolle Alternative. Nach der Übergabe der Transporteinheit an die Bahn übernimmt der Spediteur am Ende des Bahntransports wieder die Transportverantwortung und beliefert den Hersteller.

Die stärkere Nutzung der Bahn im Sinne einer besseren und effizienteren Kombination aller Verkehrsträger ist im Interesse des Gesamtsystems Verkehr. Es wird dazu beitragen, die erforderliche Mobilität sicherzustellen bzw. sie wieder auf das gewünschte Maß zu erhöhen.

Just-in-time bedeutet Top-Quality-Anlieferung

Just-in-time eignet sich im wesentlichen nur für variantenreiche, teure und großvolumige Teile. Dies bedeutet auch den größten Beitrag zu der eigentlichen Just-in-time-Zielsetzung, nämlich eine deutliche Reduzierung der Vorräte und Zeitspannen. Wichtig ist jedoch, für Just-in-time keine kritischen Teile zu nehmen, die man später – z.B. als Folge von Produktionsunterbrechungen beim Zulieferer – nicht nachrüsten kann. Erwiesenermaßen ist zudem die Versorgungssicherheit dann am größten, wenn für bestimmte Teile nur *ein* Lieferant vorhanden ist.

Just-in-time-Konzepte funktionieren auf Dauer nur, wenn die Qualität der angelieferten Ware hundertprozentig ist. Daher ist eine der wesentlichsten Vergabekriterien für Auslagerungsvorhaben der Qualitätsaspekt. Schwankungen in der Qualität der angelieferten Waren sind bei den – vor allem logistisch – immer komplizierteren Fertigungsverbünden inakzeptabel geworden.

Bei einem Markenprodukt setzt man heute einen Markenklasse-Qualitätsstandard einfach voraus. Wie hoch der Anspruch der Kunden und der daraus resultierende Wettbewerb der Hersteller ist, zeigen uns die heutigen Qualitätsgarantien. In der Automobilindustrie sind heute ein Jahr Garantie ohne Kilometerbegrenzung, erheblich verlängerte Wartungsintervalle, Mehrjahresgarantien auf Lack und gegen Durchrostung Standard und keine Ausnahme mehr.

Bei diesem Anforderungskatalog ist klar, daß die ersten Qualitätsprobleme für ein neues Fahrzeug schon Jahre vor Serienanlauf gelöst werden müssen. Qualität muß schon in der Entwicklungsphase im Hinblick auf die vorgegebenen Qualitätsmerkmale und -ziele konstruiert werden. Bei Kaufteilen bedeutet das – wie schon im Zusammenhang mit der Reduzierung der Entwicklungstiefe angeführt – eine frühzeitige Einbindung des künftigen Lieferanten in die Entwicklungsaktivitäten. Insbesondere bei elektronischen Bauteilen werden heute von den Herstellern höchste tech-

nische Ansprüche gestellt. Sie gehen in aller Regel weit über bestehende Normvorgaben hinaus, um Innovationspotential zu bilden.

Recycling als Qualitätsmerkmal und Wettbewerbsargument

Ein bislang nicht als solches angesehenes Qualitätsmerkmal befindet sich derzeit vehement im Kommen – die *Recyclingfähigkeit* von Produkten und Materialien. Gerade die Zulieferindustrie hat hier eine große Chance und auch umweltpolitische Verantwortung.

Am drängendsten bedarf dabei das Problem der nicht recycelbaren Kunststoffe einer Lösung. Aus Gewichts- und damit Verbrauchsgründen hat der Anteil der Kunststoffe am Fahrzeuggesamtgewicht in den letzten Jahren stetig zugenommen. Dies war für den Durchschnittsverbrauch, Reifenabrieb, die Lärmemission und den Verschleiß im allgemeinen eine durchaus positive Entwicklung.

Allerdings ist aus dem ständig zunehmenden Anteil nicht recycelbarer Kunststoffe ein riesiges Entsorgungsproblem entstanden, das in enger Zusammenarbeit zwischen Automobil-, Zuliefer- und vor allem auch Schredderindustrie schnell gelöst werden muß. Zwei Wege sollten hierbei eingeschlagen werden:

1. In den Schredderanlagen müssen die Grundstoffe und Teile weitaus sauberer und besser als bisher voneinander getrennt werden. Die derzeitige Technik des Zermahlens und »Kleinschredderns« verunreinigt auch die recycelten Stahlprodukte, die dann auf minderwertiger Stufe wieder Eingang in den gesamtwirtschaftlichen Produktionsprozeß finden. So können z.B. Fein- und Spezialbleche nach dem Schreddern und Recyceln zum größten Teil nur noch als Baustähle weiterverwandt werden.
2. Die im Produktionsprozeß eingesetzten Kunststoffe müssen recycelbar werden. Hier gibt es bereits eine Reihe von hoffnungsvollen Ansätzen, doch der Druck der Automobilindustrie selber muß hier noch viel größer werden. Man muß im Interesse des Ganzen bereit sein, auch höhere Preise für diese Produkte zu zahlen. Hierbei mangelt es nicht am Willen der Automobilindustrie. Umweltfreundlichkeit und -verträglichkeit sowie Ressourcenschonung müssen zum Wettbewerbsargument werden. Ein Wettbewerbskriterium übrigens, das die europäischen und insbesondere die deutschen Hersteller als Chance in der Auseinandersetzung speziell mit der japanischen Industrie begreifen und ergreifen sollten.

Das Ziel dieser Wege muß ein 100%-Recycling sein. Dazu sind erste Pilotanlagen installiert, die die Nutzung industrieller Methoden beim Recycling als Ziel haben. Dies sind natürlich nur Ex-post-Maßnahmen. Weitaus effizienter ist, wenn der Recyclingaspekt von vornherein allumfassend in der Konstruktion und Entwicklung Berücksichtigung findet.

Die Recyclingaufgabe ist eine große Chance für die mittelständische Industrie. Denn angesichts des Zwangs zur Fertigungstiefenreduzierung wird die Automobilindustrie diese Aufgabe möglichst nicht selbst wahrnehmen wollen. Recycling ist vielmehr etwas für flexible Mittelständler, die im Rahmen von Kooperationen zu gleichwertigen Partnern der herstellenden Industrie werden können. Aufgrund des vorhandenen Know-how ist dies gerade für Zulieferbetriebe eine lohnenswerte Chance für ein zweites Standbein, mit dem man z.B. auch seine Abhängigkeit von nur einem Hersteller verringern kann.

Recycling erfordert eine äußerst enge Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Verwerter, soll auch dieses Qualitätsparameter entsprechend erfüllt werden. Qualitativ hochwertigen und preisgünstigen Lieferanten winken dabei Mehrjahresverträge, die die Basis einer überschaubaren Kalkulation und Geschäftsbasis sind.

Damit ist ein weiteres wesentliches Kriterium der Hersteller-Zuliefer-Beziehung angesprochen: die ständige Rationalisierung als Basis der preislichen Wettbewerbsfähigkeit. Erfahrung und Produktions-Know-how müssen sich im Zeitverlauf preisreduzierend auswirken. Dies beinhaltet auch das stetige Bemühen um eine Verbesserung der Zulieferprodukte – ohne Druck seitens der Produzenten. D.h. nicht nur Operieren innerhalb klarer Ziele ist gefragt, sondern auch selbständiges Verbessern des Gesamtprozesses. Zwar sichert eine preisliche Nichtweitergabe von erreichten Verbesserungen kurzfristig eine höhere Marge, mittel- oder langfristig wird dadurch aber die Geschäftsbeziehung gefährdet. Allerdings hat gerade auf diesem Sektor ein massiver Umdenkungsprozeß bei den europäischen Herstellern eingesetzt. Er ist zum einen geprägt von der Vorgehensweise der japanischen Konkurrenten. Zum anderen eröffnen verfeinerte Controllingmethoden, mit denen man den Entwicklungsprozeß kontrollieren und begleiten kann, andere Möglichkeiten.

Auch in Europa wird man dadurch mehr und mehr vom klassischen, rein marktorientierten Anfrageprinzip abkommen, mit dem die Möglichkeiten mehrerer potentieller Zulieferanten ausgelotet werden. Dieses Verfahren wird durch die Setzung klarer Zielgrößen für den Zulieferer ersetzt werden, ohne den Wettbewerb in der Konzeptphase auszuschalten. D.h. man wird in nicht so ferner Zukunft den Lieferanten überwiegend

fragen, ob das Teil zu einem bestimmten, der Modellkalkulation entspringenden Preis gefertigt werden kann. Ist diese Forderung erfüllbar, bekommt er den Auftrag.

Dies klingt hart und vielleicht ein wenig diskriminierend. Aber der Wettbewerb hält sich hier nicht lange beim *comme il faut* auf. Mit der Errichtung von Produktionsstätten in England werden die japanischen Konkurrenten auch dort ihr System installieren. Es ist m.E. wesentlich einfacher und erfolgversprechender für alle, wenn wir uns schon heute darauf einstellen. Wer heute auch nur kurzfristig im Bemühen um ständige Rationalisierung nachläßt, ist morgen aus dem Markt – und das gilt für beide Seiten, Zulieferer und Hersteller.

Zusammenbauten statt Einzelteile

Ein weiterer Punkt aus dem Forderungskatalog der Zukunft sind vermehrte Zusammenbauten statt wie bisher Einzelteile. Dies korrespondiert natürlich mit dem Kriterium Just-in-time-Anlieferung, ist jedoch ein so wichtiger Bestandteil jeder modernen Einkaufsstrategie, daß dies hier explizit erwähnt werden muß.

Von den Zulieferern wird zukünftig erwartet, daß sie komplette Systemaufgaben inklusive der zugrundeliegenden Forschung übernehmen und übernehmen können. So gehen bereits Lieferanten dazu über, mit vor- oder nachgelagerten Betrieben ganze Komponenten zu fertigen, z.B. indem Sitzgestelllieferanten mit Polsterlieferanten zusammenarbeiten. Dies wird sich entsprechend dem Kostendruck auf der Herstellerseite, der mehr als 1 : 1 an die Zulieferanten weitergegeben werden muß, um Rückstände aufzuholen, intensivieren.

Damit einher gehen auch hohe Rationalisierungspotentiale, da sich z.B. die Transport- und übrigen Logistikkosten drastisch reduzieren.

Dabei müssen von einem Zulieferer, der zwei oder mehr Hersteller mit den gleichen Komponenten liefert, aufgrund seines speziellen Know-how Initiativen in Richtung Baugruppengleichheit erwartet werden. Die dadurch zu erreichenden Skaleneffekte werden auch seine Wettbewerbsfähigkeit verbessern.

Diese Strategie in Richtung *Systemlieferant* scheint gerade für ein Hochlohnland wie die Bundesrepublik sehr erfolgversprechend zu sein. Damit dürfte der Erwartungsdruck seitens der Hersteller abgefedert werden können. Denn der Zulieferer selbst kann die Kostenvorteile von Niedriglohnländern nutzen, indem er dort Systemteile kauft. Zusammen mit

der Forderung nach Just-in-time stellt sich in diesen Fällen dann natürlich auch die Standortfrage für solche Zulieferbetriebe, bei denen es sich z. B. um kleine, überschaubare Satellitenfertigungen für das End-Assembly vor Ort handelt.

Diese Standortfrage kann aber nicht nur national, sie muß auch international gesehen werden. International allein aus dem Gesichtspunkt, daß die Logistik auf der einen Seite und preisliche Gründe auf der anderen Seite dies erfordern. Im Zuge der Internationalisierung der Einkaufspolitik ist es nicht mehr entscheidend, aus welchem Land ein bestimmtes Teil oder eine bestimmte Komponente kommt. Entscheidend ist, wo das Teil in der erforderlichen Qualität zum günstigsten Preis gekauft werden kann. Immer mehr Unternehmen in Südeuropa und Südostasien erreichen heute deutsches Qualitätsniveau.

Die Frage der Produktionsverlagerung sollte für den Zulieferant *nicht nur* eine Folgeentscheidung parallel zur entsprechenden Herstellerentscheidung sein. Sie sollte vielmehr auch eine eigenständige Entscheidung unter dem Aspekt der kostengünstigsten Produktion sein. Fehlen zu dieser Expansion die nötigen finanziellen Mittel, so bietet sich folgender Weg an. Man verkauft sein Know-how an ausländische Partner und vermarktet es z. B. in einem Joint-venture. Das bedeutet nur ein geringes Kapital- und auch Absatzrisiko, da man dem bisherigen Abnehmer als vollwertiger Partner innerhalb dessen international ausgerichteter Strategie erhalten bleibt.

Neben dem preislichen Aspekt geht der Druck in Richtung »parallele Internationalisierung« auch von logistischen Erfordernissen aus. Der geringe zeitliche Vorlauf bei Just-in-time oder zumindest eine tagesgenaue Anlieferung führen zu hohen logistischen Risiken, wenn der Zulieferant im Inland verbleibt und der Hersteller als Abnehmer international expandiert. Schon eine Anlieferung ins europäische Ausland ist dann nur mit Sicherheitslagern möglich. Sicherheitslager wiederum sind ein so wesentlicher Kostenfaktor, daß letztendlich eine Ansiedlung in der Nähe des ausländischen Werkes die kostengünstigste Lösung ist.

Ein Beispiel hierfür sind die japanischen Zulieferer. Sie gingen mit den japanischen Herstellern in die USA, um keinen Absatz zu verlieren. Folge: Teilweise werden heute 85 % der Teile und Komponenten bei *alten* Partnern in der *Neuen Welt* gekauft.

Darüber hinaus sollte man auch nicht außer acht lassen, daß eine Auslandsansiedlung die Chance zu Zusatzvolumina eröffnet. Als renommierter, qualitätsbewußter Zulieferer hat man selbstverständlich auch bei anderen Herstellern dieses Landes gute Absatzchancen.

Know-how-Zugang wird zur entscheidenden Wettbewerbskomponente

Letzter Punkt dieser Übersichtsbetrachtung ist die Sicherung des Know-how-Zugangs. Bei immer gleichartigeren Produkten und immer kürzeren Produktzyklen wird der Know-how-Zugang zu einer entscheidenden Wettbewerbskomponente. Wer als erster Hersteller Innovationen in den Markt bringt, zieht zusätzliche Nachfrage auf sich, so lange er diesen Wettbewerbsvorsprung hat. Er erreicht darüber hinaus hohe Imagegewinne.

Wie restriktiv dies japanische Firmen handhaben, erfährt man, wenn man z. B. auf dem Gebiet der Elektronik nach Kooperationsmöglichkeiten sucht. Man muß hierbei erkennen, daß man auf diesem Felde zu keinerlei Zusammenarbeit bzw. Know-how-Weitergabe bereit ist.

Einige Automobilfirmen haben daher eigenständige Unternehmensbereiche aufgebaut, die aus Tochtergesellschaften der Zulieferbranche bestehen. Dadurch ist der permanente Know-how-Zugriff für sie gesichert. Zweifelhaft ist natürlich, ob man dies im Extremfall auch anderen Herstellern gleichberechtigt gewährt. Man muß daher von seinen Partnern strikte Loyalität, d.h. keine Zugangshindernisse bei der Nutzung von Know-how fordern. Das ist eine Grundlage der Geschäftsbeziehung und wohl auch eine Selbstverständlichkeit.

Zum Schluß eines solchen Anforderungskatalogs muß man natürlich auch noch auf die Grenzen der Hersteller-Zulieferer-Beziehung zu sprechen kommen. Hierbei ist allerdings offensichtlich, daß viele dieser Grenzen naturgemäß zumindest partiell mit den Erwartungen der Hersteller kollidieren müssen.

Bei meinen Ausführungen zur Entwicklungstiefe erwähnte ich bereits das Kriterium des kritischen Know-how. Dies wird eine klare Grenze auch für engste Kooperationen sein. Hersteller können kein kritisches Know-how an Zulieferer abgeben, auch wenn der positive Kosteneffekt für sie noch so groß ist. Kritisch bedeutet, daß dieses Know-how in anderen Händen die Wettbewerbsposition entscheidend schwächen würde, also z. B. Innovationen auf dem Motorensektor.

Ein anderer Punkt ist die Vertragsgestaltung. Sind trotz engster Kooperationen die Verträge nicht langfristig genug, so wird das unternehmerische und konjunkturelle Risiko aufgrund der hohen Investitions- und Forschungsanforderungen für den Zulieferer einfach zu groß. Wer z. B. als Zulieferer für einen bestimmten Abnehmer eine ausländische Produktionsstätte errichtet, muß vertraglich so abgesichert sein, daß der Herstel-

ler nicht kurzfristig abspringen kann. Die Geschäftsbeziehung muß berechen- und kalkulierbar sein.

Auf der anderen Seite führen zu langfristige Verträge dazu, daß die Weiter- und Neuentwicklung von Produkten nicht mit genügend Nachdruck betrieben wird. Das bedeutet im Resultat eine schwierige Suche nach dem goldenen Mittelweg. Die Verantwortung als wirtschaftlich stärkerer Partner erfordert dies jedoch von den Herstellern.

Der dritte Punkt in diesem Kontext betrifft den Abhängigkeitsgrad Hersteller-Zulieferer und umgekehrt. Hier geht gerade vom Just-in-time eine große Gefahr aus. Auf der einen Seite schlagen Produktionsunterbrechungen beim Zulieferer unmittelbar auf die Abläufe beim Hersteller durch und bewirken einen erheblichen wirtschaftlichen Schaden. Auf der anderen Seite hängt der Zulieferer zu 100 % an den Produktionsgegebenheiten des Herstellers.

Betriebsversammlungen, Werksurlaub und natürlich auch Streiksituationen spiegeln sich im Verhältnis 1 : 1 beim Zulieferer wider, ohne daß er auch nur die geringste Chance einer Gegenmaßnahme hat. Inwieweit man hier noch von zwei unabhängigen Unternehmen sprechen kann, ist zweifelhaft.

Andererseits stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten der weltweite Wettbewerb überhaupt noch läßt. Der Idealfall wären natürlich, um dies zu vermeiden, Produktionsansiedlungen von Zulieferern, die mehrere Hersteller gleichzeitig versorgen können.

Mit der Just-in-time-Strategie geht noch eine weitere Problematik einher. Durch die Ansiedlung von Zulieferbetrieben in der unmittelbaren Nähe des Herstellers kann die Monokultur eines Wirtschaftsraumes auf ein unvertretbares Maß erhöht werden. Eine hohe Anzahl von Zulieferbetrieben mit 100 %-Fertigung für einen Hersteller in der direkten Nähe erhöht die Konjunkturreagibilität in nahezu unangemessener Art und Weise.

Nicht zuletzt ist der Punkt des Diskriminierungsverbots anzusprechen. Gerade in jüngster Zeit wird die Forderung immer lauter, bei einer Novellierung des Kartellgesetzes auch ein wirksames Diskriminierungsverbot festzuschreiben. Es wird vielerorts die Meinung vertreten, daß es im Zuliefergeschäft schon lange keine Chancengleichheit mehr gibt. Man spricht von der Marktmacht des starken Abnehmers. Dazu kann man nur anmerken, daß es unzweifelhaft richtig ist, daß sich der ehemalige Anbieter- zu einem Nachfragermarkt gewandelt hat. Das ist aber ein

Faktum, das durch das Diktat des Weltmarktes noch weiter verstärkt werden wird.

Im Hinblick auf den gemeinsamen europäischen Markt brauchen daher nicht nur die Hersteller, sondern auch die Zulieferer eine Übergangsperiode. Wer jedoch die Chancen, die der europäische Binnenmarkt und jetzt auch der osteuropäische Markt bieten, erkennt, wird ein starker Partner der Automobilindustrie bleiben bzw. werden. Allerdings werden angesichts solch grundlegender Veränderungen, die unser aller Leben in nahezu allen Bereichen tangieren, strukturelle Verschiebungen und Bereinigungen kaum zu vermeiden sein – dessen muß man sich klar sein: ein Plädoyer mehr für eine möglichst flexible Unternehmenspolitik.

Teil III

Perspektiven von Zulieferer- und Abnehmerbetriebsräten

Neue Abhängigkeiten – neue Belastungen

Die Lemförder Metallwaren Jürgen Ulderup AG & Co., Werk Wagenfeld, produziert derzeit mit 240 Arbeitnehmern täglich etwa 23000 Radgelenke für die gesamte europäische Autoindustrie. Das Werk besteht seit 1960 und ist eine reine Produktionsstätte. Das Hauptwerk ist in Dielingen, und es gibt Fertigungswerke in Damme und Bremen. Das Unternehmen (LMKG) ist mit ca. 2500 Mitarbeitern in Deutschland ein reines Zulieferunternehmen für die Autoindustrie. Ebenso verhält es sich mit den ausländischen Werken in Frankreich, Spanien, England und USA. Das Unternehmen Lemförder Metallwaren gehört mehrheitlich zu der Zahnradfabrik Friedrichshafen AG.

Im Werk Wagenfeld selbst haben 1972 über 400 Mitarbeiter etwa 15000 Radgelenke gefertigt. In den letzten Jahren hat sich eine enorme Wandlung in der Fertigung unserer Produkte vollzogen.

Früher war es so, daß wir an bestimmten Maschinen fast ausschließlich bestimmte Produkte gefertigt haben. Da gab es in der mechanischen Fertigung bei dem Drehen der Gehäuse den Opel-Rundtisch, Audi-Rundtisch, VW-Rundtisch usw. Aber auch im gesamten spanabhebenden Bereich (Gehäuse und Kugelzapfen) hatten wir viele Drehmaschinen (Kopiermaschinen), die für die Fertigung eines ganz bestimmten Teiles eingerichtet wurden. In der Montage wurden Montagebänder nach den Produkten benannt, die hauptsächlich montiert wurden (Daimler-, Opel-Band usw.)

Die Kolleginnen und Kollegen hatten in der Regel einen Stammarbeitsplatz und eine immer relativ gleichbleibende Auftragsmenge zu fertigen. War der Auftrag erledigt, wurde für ein anderes Produkt umgerüstet. Das lief dann für eine Woche oder länger. Oft war auch der Folgeauftrag der gleiche Typ wie zuvor. Somit war eine relativ kontinuierliche Fertigung gewährleistet.

Kontinuierliche Fertigung war zur damaligen Zeit wichtig, weil mit dem

vorhandenen Maschinenpark, aber auch mit der gesamten Organisation ein Umstellen bzw. Umrüsten zeit- und kostenaufwendig war.

In der Beziehung zu unseren Kunden war diese Art der Fließfertigung möglich, weil die Autofirmen eigene Lagerkapazitäten für die Zulieferer hatten und somit Schwankungen unserer Produktion aus der Lagerhaltung heraus ausgleichen konnten.

Die Lagerhaltungen waren zwar unterschiedlich, aber im Schnitt bis zu 8 Tagen Vorrat war normal. Besonders vorsichtig waren die französischen Kunden. Denn die verlangten von den Zulieferern ein Sicherheitslager, so daß selbst bei Produktionsausfall, z.B. durch Streiks, immer noch geliefert werden konnte. Unser Sicherheitslager war in Metz und wurde von den Kunden überprüft.

Die Verträge zwischen uns als Zulieferern und unseren Kunden waren so, daß für 1 Jahr zu einem bestimmten Preis die Marktanteile vereinbart wurden. Da die Hersteller in der Regel mindestens 2 Zulieferer für ein Produkt hatten, bekam die Firma, die vom Preis und von der Qualitätsseite her bessere Angebote machte, den höheren Marktanteil. Die Termintreue wurde auch berücksichtigt, hatte aber nicht den Stellenwert wie heute.

Das Reagieren auf Produktionserhöhungen bei unseren Kunden war für uns als Betrieb aber auch als Betriebsrat so, daß wir uns auf Zusatzaufträge einigermaßen vorbereiten konnten. Die Planer und Steuerer konnten Material und Werkzeuge besorgen, der Betrieb die Maschinen ein- oder umrüsten. Wir als Betriebsrat hatten Zeit unsere Informations- und Mitbestimmungsrechte auszuschöpfen.

Es war so, daß wir z. B. auf Sonderschichten nicht nur mit Überstunden, sondern auch mit Einstellungen reagieren konnten. Bei den Verhandlungen über Zusatzaufträge und deren Umsetzung im Betrieb haben wir als Betriebsrat des öfteren etwas für die Kollegen rausholen können (nach dem Motto: eine Hand wäscht die andere). Der Handlungsspielraum des Unternehmens, des Betriebes, des Betriebsrats und der Arbeitnehmer war somit insgesamt viel größer, als es heute der Fall ist.

Was hat sich demgegenüber jetzt geändert?

- Unsere Auftragsgrößen sind kleiner;
- die Serien sind kleiner;
- die Lieferfristen sind kürzer;
- Lieferabrufe ändern sich häufiger;
- Varianten und Teilevielfalt ist größer;
- Lagerhaltungen nicht mehr bzw. klein;

- die Fertigung ist flexibler;
- Maschinen sind flexibler (weg von Kopiersteuerung hin zu NC-Steuerung);
- Organisation ist besser;
- EDV-Einsatz ist größer;
- Leistung ist höher;
- Durchlauf der Teile ist schneller (keine Liegezeiten) usw.

Bedingt durch die aufgeführten Veränderungen ist die Abhängigkeit immer größer geworden. Die Einflußmöglichkeiten der Autofirmen auf unsere Preise, auf Qualität, Arbeitsablauf, EDV (Transparenz) ist sehr groß. Somit wurde unsere Selbständigkeit immer kleiner.

Wir als Arbeitnehmer in dem Betrieb sind im Grunde genommen doppelt abhängig: einmal vom eigenen Arbeitgeber, zum anderen vom Kunden.

Diese Abhängigkeit hat aber für uns als Beschäftigte keinen Vorteil gebracht, sondern eher Nachteile wie z. B. höheren Leistungsdruck, Einführung und Ausbau von Dreischichtregelungen, generelle Bereitschaft zu Überstunden, höhere Flexibilität. Bei der Überlegung, was wir als Betriebsrat tun können, um diese weiterhin negativen Entwicklungstendenzen aufzuhalten, fällt uns zwar einiges ein. Aber das liegt nicht auf der Ebene der betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmung.

Die gesetzlichen Möglichkeiten der Mitbestimmung und die formalen Handlungsmöglichkeiten sind zwar für die Betriebsräte aller Werke und aller Branchen gleich. Faktisch ist es jedoch ein Riesenunterschied, ob man direkt am Markt verkauft oder an die Autofirmen. Denn, eine Just-in-Time-Fertigung läßt kaum zu, daß wir wegen Überstunden lange mit dem Arbeitnehmer verhandeln (geschweige denn in die Einigungsstelle gehen) können.

Wer dem Kunden nicht pünktlich liefert, hält sich nicht lange, schon gar nicht, wenn er 100 % Lieferant ist (Single sourcing). Keine Autofirma läßt zu, daß wegen unserer Radgelenke die Produktion steht. Zumal die Autofirmen immer mehr die Möglichkeiten des weltweiten Einkaufs (global sourcing) nutzen und somit überall verstärkt Einfluß auf Preis, Qualität und Liefertermine nehmen können.

Die ständige Verringerung der Fertigungstiefe bei den Herstellern hat in erster Linie etwas damit zu tun, daß Zulieferer die ausgelagerten Produkte kostengünstiger fertigen können (wegen niedrigen Löhnen, geringen Sozialleistungen usw.). Problem der Betriebsräte bei den Herstellern ist, daß Arbeitsplätze verlorengehen und dadurch der Druck auf die Arbeitnehmer größer wird.

An dem Punkt Verringerung der Fertigungstiefe wird deutlich, daß die Handlungsmöglichkeiten der Betriebsräte nicht nur in den jeweiligen Betrieben liegen, sondern, daß – wie in ersten Ansätzen schon vorhanden – gemeinsame Arbeitskreise zwischen Gewerkschaft, Vertrauensleuten und Betriebsräten der Hersteller und Zulieferer gegründet werden müssen. Das Ziel könnte sein, durch tarifvertragliche Regelungen einheitliche Bedingungen zu erreichen, einen besseren Informationsfluß zu bekommen, um gemeinsame Handlungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Es müssen tarifpolitische Perspektiven auch für branchenspezifische Bereiche entwickelt werden. Es muß zusätzlicher Sachverstand z. B. bei Unis, Hochschulen, HdA-Stellen, TBS, WSI und auch bei den Arbeiterkammern eingeholt werden.

Es muß Einfluß genommen werden auf Bundes- und Europapolitik durch größere Zusammenarbeit in der EG, im EMB (IMB), auch im Hinblick auf den europäischen Wirtschaftsraum ab 1993.

Für Betriebsräte und Funktionäre der gesamten Autoindustrie ist es notwendig, beim Aufbau der bezirklichen Arbeitskreise der Automobilindustrie mitzumachen. Es muß eine bezirkliche Datenbank bei der Gewerkschaft über die Struktur der Autohersteller und Zulieferer errichtet werden. Es muß Einfluß auf den Automobilausschuß der IG Metall genommen werden.

Durch verstärkte Öffentlichkeitsarbeit muß der gesamte Bereich: »Auto-Umwelt-Verkehrspolitik-Beschäftigung« in das Bewußtsein der Arbeitnehmer einfließen, damit letztendlich auch politisch positive Entscheidungen getroffen werden.

Der Wind bläst uns gewaltig ins Gesicht

Die Firma SWF ist Zulieferer, Erstausrüster vorwiegend elektrotechnischer Erzeugnisse rund ums Automobil. Wir fertigen:

- Wischanlagen mit Wischblättern;
- Gleichstrommotoren für alle Anwendungen im Auto;
- alle Schalter, die man im Kraftfahrzeug vorfindet, vom Kombinationslenkstockschalter bis zum Tipptasten-, Dreh- oder Kippschalter;
- Leuchten, Heck- und Blinkleuchten;
- Relais.

Diese kurze Vorstellung ist notwendig. Und damit wird auch schon ein Charakteristikum bei Zulieferunternehmen deutlich: Wenn man von BMW, Audi, VW usw. spricht, weiß jeder, worum es geht. Man kennt das Produkt, man hat Kenntnisse über diese Firmen als renommierte, in der Öffentlichkeit bekannte Einheiten. Nicht so bei Zulieferern. Hier sind die wenigsten Unternehmen allgemein bekannt. Wir sind die »grauen Mäuse« in der Automobilherstellung. Dies verhält sich anders nur bei Insidern.

Zur konkreten Situation in unserem Unternehmen: SWF ging es in den letzten Jahren gut. Auftragszuwächse, Ertragssteigerungen und als Konsequenz eine gute Beschäftigungssituation, d.h. ein Aufbau der Belegschaften. Das ist aber keine Garantie für die Zukunft.

Wenn die Abnehmer-Industrie hustet, liegen wir bereits mit einer Lungenentzündung danieder.

Vielleicht ein bißchen übertrieben, doch im Ansatz ist diese Aussage richtig. Ein solches »Husten« befürchten wir z. Z. wieder. Nach allgemeiner Einschätzung kommt ein Einbruch, es spricht manches dafür.

Ich möchte aber nicht so sehr eine wirtschaftliche Bewertung von SWF machen, es soll auch weniger darum gehen, was war, sondern darum, wie

das Tagesgeschäft in so einem Unternehmen abläuft und was das für die dort Beschäftigten bedeutet.

Es hat sich viel geändert in den letzten zehn Jahren. Mit einer progressiven Entwicklung zeigt sich praktisch ein neues Erscheinungsbild. Bestimmt gilt das gleiche auch für andere Zulieferanten.

Drei Komplexe unserer Existenz greife ich auf:

- (1) *Die Auftragsbewältigung* (Stichwort: Flexibilität)
- (2) die *Materialwirtschaft* (der tägliche Kampf ums Material) und
- (3) der *Leistungsdruck* auf die Belegschaft, ausgelöst von den *Preisvorstellungen* der Automobilhersteller auf der einen Seite und den *Gewinnerwartungen* im Hause bzw. den Gesellschaften andererseits – wir gehören dem ITT-Konzern an.

Wenn ich die Auftragsbewältigung als Problem herausstelle, dann heißt das nicht, daß es uns an Kapazitäten mangelte. Wir haben viel mehr Mühe mit der geforderten Flexibilität. Früher war es ein ungeschriebenes Gesetz, mit der Erledigung von Aufträgen einen Monat und mehr im Rückstand zu sein. »Nur so kann man vernünftig arbeiten«, hat mir einmal ein Fertigungsleiter vor langer Zeit erklärt. Das wäre heute unser Ruin.

Einmal im Jahr werden Lieferanteile ausgehandelt, das können 100 Prozent, 50 Prozent und weniger sein. Das sagt aber überhaupt nichts über die realen Fertigungsstückzahlen aus. Sie ergeben sich kurzfristig von der Nachfrage. Lange Lieferzeiten akzeptiert heute kein Autokäufer mehr.

Im ständigen Dialog kommen dann Liefereinteilungen zustande, die man in der Vorschau höchstens für einen Monat realistisch einschätzen kann. Genaue Stückzahlen werden heute in der sogenannten »Feinabstimmung« täglich geordert. Es darf nicht weniger, aber auch nicht mehr geliefert werden. Hier spielt der Materialbestand eine große Rolle. Just-in-time ist das Schlagwort unserer Zeit.

Ein weiteres kommt hinzu. Gewöhnlich gibt es bei einem Produkt Mitlieferanten: Manchmal einer, manchmal aber auch mehrere. Deren Ausfälle haben andere sofort zu kompensieren. Zunehmend vergeben aber die Hersteller heute 100 Prozent Lieferanteile. Dabei bleiben natürlich welche auf der Strecke. Gut für den, der die Anteile erhält. Das bedeutet aber auch hundertprozentige Qualität. Ein möglicher Helfer, der kurz einspringen könnte, fehlt ja.

Was bedeutet eine solche Situation für die Belegschaft und ihre Vertretung, den Betriebsrat?

Acht Stunden Akkord zu arbeiten bei einem ausgeklügelten System der

Arbeitsplatzgestaltung nach der MTM-Methodenlehre, bei der die linke Hand ebenso geschickt und schnell arbeitet wie die rechte, wo kein Hingreifen auch nur einen Millimeter zu lang ist, um keine Zeit zu vergeuden. All das stellt schon eine eminente Belastung dar. Hinzu kommt ein häufiges Umsetzen, ein Wechsel in andere Arbeitsgänge ohne Abstriche bei Qualität und Menge der Arbeit. Unsere Kolleginnen und Kollegen sind wahre Fertigungskünstler. Viele von ihnen arbeiten wie Roboter überall dort, wo man sie gerade braucht.

Ein anderer Aspekt, die Arbeitszeit.

Natürlich verteidigen wir unsere geordnete tarifliche Regelung, d.h. 37 Stunden in der Woche für alle. Wir mußten uns aber den Regeln der Betriebsnutzung unterwerfen. So läuft die verkürzte Wochenarbeitszeit zu Verfügungstagen auf bzw. wird mit der Gleitzeit im indirekten Bereich recht und schlecht bewältigt. Überstunden sind ein Reizthema, verständlich bei so einer Arbeitsbelastung. Gott sei Dank gibt es bei unserer Belegschaft kein Interesse dafür, trotzdem fallen Überstunden an. Wann immer in den Autofirmen Zusatzaktivitäten, Sonderschichten gefahren werden, haben wir unseren Anteil daran. Uninteressant, ob da ein Betriebsrat wettet.

Wenn die Betriebsräte der Automobilwerke Überstunden und Sonderschichten zustimmen, dann haben sie das praktisch automatisch für uns getan.

Wenn man sich in einer solchen Situation an die Plädoyers führender Politiker und maßgeblicher Behörden erinnert, Überstunden zu verringern, und sich vergegenwärtigt, daß insbesondere die Betriebsräte immer wieder auf ihre Mitverantwortung hingewiesen wurden, dann muß man deutlich sagen: Wir Betriebsräte der Zulieferer sind meistens ohnmächtig, Überstunden zu verhindern.

Zur Materialwirtschaft: Der Kampf ums tägliche Material macht uns zu schaffen.

Es ist tatsächlich so und auch gar nicht verwunderlich: *Just-in-time* als Logistikstrategie erhebt den Anspruch, auf die Gesetze des Marktes in Qualität und Quantität sofort zu reagieren; vom Kunden gesteuert, im Automobilwerk ausgelöst bis zum Ein-Mann-Betrieb, der irgendwo in einem Schuppen Drehteile fertigt.

Große Reserven gibt es nicht. Es gleicht nahezu einem Wunder, wenn alle Teile zur rechten Zeit in der richtigen Qualität zur Verfügung stehen. Es nützt nichts, wenn 99 von 100 da sind. Ausliefern kann man nur komplette Produkte. Die Lieferanten liegen nicht vor der Haustür, manche

haben noch eine konkurrenzlose Stellung. Die Quotierung im Stahl spielt manchmal eine Rolle, Buntmetalle kann man nicht kaufen wie Schrauben oder andere Halbzeuge.

Global sourcing, internationaler Einkauf, heißt eine weitere moderne Erkenntnis. Welche Probleme entstehen, wenn von heute auf morgen ein 50%iger Lieferanteil eines ausgefallenen Konkurrenten übernommen werden muß! Ein knallhartes Geschäft, diese Materialwirtschaft. Vor kurzem hat ein Einkäufer bei uns gekündigt. Er hat mir erklärt, »er kann diese Härte, diesen unmenschlichen Druck nicht mehr ausüben«. Der Gewinn liegt im Einkauf, sagt heute jeder. Das ist auch der Grund, warum die eigene Fertigungstiefe, die eigene Wertschöpfung der Autohersteller zurückgeht. SWF macht das genauso und alle anderen auch. Der Druck setzt sich von oben nach unten fort, keiner kann ausweichen.

Als letzten Teil will ich den Preisdruck ansprechen. Man kann natürlich nicht darüber jammern, daß SWF zu wenig Geld für seine Produkte bekommt. Die Auswirkungen sind es, die uns berühren. Einflußnahme geschieht nicht nur über den Preis, da wär's ja noch am verständlichsten. Niemand zahlt mehr, als er unbedingt muß. Die Autohersteller schreiben uns die Fertigungsmethoden vor. Sie haben eine genaue Vorstellung, wie die Arbeitsstätten auszusehen haben. Arbeitsplätze müssen heute mit einer aufwendigen Qualitätssicherungs-Elektronik ausgestattet sein, was zur Verzehnfachung der Kosten führt. Die Folge: weniger Betriebsmittel, dafür Ausnutzung rund um die Uhr.

Grundsätzlich gilt: Bevor SWF eine Freigabe für eine Lieferung oder einen Auftrag erhält, wurde alles, aber auch alles unter die Lupe genommen. Vom eben Erwähnten bis zur Qualität der betroffenen beteiligten Personen, ob das die Werkerin ist oder der Manager. Im Klartext heißt das: Transparenz bis in die kleinste Nische. *Wenn uns Besuche der Hersteller ins Haus stehen, herrscht eine Aufregung, wie wenn der Schulrat eine Hauptschulklasse besucht.*

SWF ist längst nicht mehr frei in der Entscheidung, wo bestimmte Produkte gefertigt werden. Da wird die Heckwischeranlage aus Spanien verlangt, eine Kippschalterserie aus Mexico oder andere Produkte aus England z.B., weil einfach nationale Interessen ausschlaggebend sind. Darum hat sich SWF auch weltweit etabliert, in Europa war sie es ohnehin schon. SWF gibt es in Mexico, in Korea, die Ansätze in China erfahren jetzt wahrscheinlich eine Zwangspause. Innerhalb der Gruppe entwickelt sich so ein gnadenloser Konkurrenzkampf. Es ist nicht abwegig, wenn wir befürchten, daß bei uns die Produkte nur noch entwickelt und zur Serienreife gebracht, dann aber im Ausland gefertigt werden.

Abschließend ein paar Kernsätze der Adam Opel AG bzw. von General Motors (GM), wie man sich die zukünftige Zusammenarbeit mit bewährten Lieferanten vorstellt. Angesprochen wurde dies bei einem Besuch im Juni vergangenen Jahres, wozu die Betriebsräte ausdrücklich eingeladen wurden. Daß es die Firma Opel war, ist eigentlich unwichtig. Die Aussagen sind weitgehend beispielhaft für die gesamte Automobilindustrie. Mit der Aufzählung historischer Gründe und der Erläuterung der neuen Einkaufsorganisation bei GM begann der Vortrag, es kam dann schnell zum Wesentlichen:

- die allgemeine Infrastruktur und der Standort Bundesrepublik müsse noch besser und effizienter genutzt werden;
- ein gemeinsames »Brainstorming« ist auszulösen, um die Zukunft zu sichern. Es gehört viel Mut dazu und ist meistens nur erfolgreich mit Beratungsunternehmen durchzusetzen.
- Intensive Untersuchungen eigener Teilefertigungen lassen den Schluß zu, daß erhebliche Verlagerungen nach auswärts wirtschaftlich vernünftig sind. (Anmerkung: Ist bei SWF weitgehend abgeschlossen und hat Arbeitsplätze vernichtet.)
- Qualitätsanforderungen haben oberste Priorität. Null-Fehler-Lieferungen sind realistische Forderungen.
- Kostengünstiges Nutzen der Maschinen und Anlagen. Drei-Schicht-Betrieb an fünf Tagen und zwei Schichten am Samstag sollten auch bei uns möglich sein, meinen die Opel-Leute. Sie verweisen dabei auf Spanien und erwähnen BMW Regensburg.
- Insbesondere in der Zulieferindustrie sollten diese Neuerungen umgesetzt werden.
- Einsparungen im unproduktiven Lohn- und Gehaltsempfängerbereich ist das Gebot der Stunde. Arbeiten, die keinen Wertzuwachs bringen, sollten entfallen, so z. B. Disponententätigkeit. Mit Hilfe von On-Line-Verfahren und DFÜ könnten die notwendigen Liefermengen direkt vom Versand des Lieferanten zum Fließband des Autoherstellers gelangen.

Beendet wurde die Präsentation mit der Feststellung: Wenn die gesamten Dinge nicht greifen, bliebe nur noch die Möglichkeit,

- (1) Tochterunternehmen der Lieferanten in anderen Ländern als Produktionsstätten zu nutzen;
- (2) sich schnell mit geeigneten Partnern in Ländern wie z.B. England, Spanien, Portugal usw. zu engagieren und Fertigungen mit hohem Lohnanteil zu verlagern.

Damit wurde auf die notwendige Vorbereitung auf dem europäischen

Binnenmarkt hingewiesen. Ich glaube, man kann diese Kernaussagen als Zusammenfassung unserer Problematik sehen. Das heißt nicht, daß wir über all dem resignieren. Der Wind bläst uns aber gewaltig ins Gesicht. 1992 ist für uns kein neuer Schrecken. Der europäische und überseeische Konkurrenzkampf – intern und extern – ist längst schon Tatsache bei SWF. Ich hoffe und wünsche uns, daß wir dabei nicht allzu viele Federn lassen müssen.

Mit dem Schlagwort »Ford kommt«, wurden im Mai 1986 Teilbereiche des Wälzlagerherstellers SKF GmbH in Schweinfurt in Aufregung versetzt.

Was war der Auslöser? Die Ford-Werke AG, Köln, ein bedeutender Kunde von SKF, hatten sich zu einem Qualitäts-Audit angemeldet. Nach Richtlinien der Ford Q 101 sollten somit die Entwurfsqualität, die Ausführungsqualität, die Gebrauchstauglichkeit und die Qualität der Logistik nach strengsten Maßstäben geprüft werden.

Die Position, in der sich Zulieferer von Automobilherstellern gegenwärtig befinden, ist allgemein bekannt. Um diesen Anforderungen standzuhalten, entschied die Geschäftsführung die Einführung von SPC (Statistical Process Control).

Den jeweiligen Arbeitsplätzen entsprechend wurden vorerst zwei Systeme eingeführt:

- a) die computergestützten Regelkarten (GME General Measuring Equipment) mit Anzeige auf Bildschirm
- b) die manuell zu führende Regelkarte

Auswirkungen der Einführung von SPC auf die Mitarbeiter in der Produktion

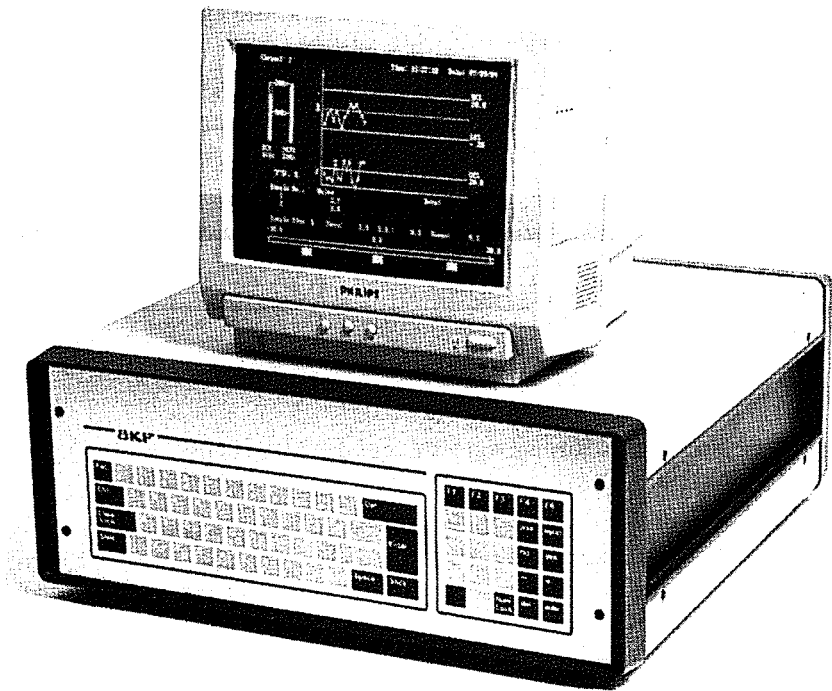
Die manuell zu führende Regelkarte wurde an Einzelarbeitsplätzen und an Mehrstellenarbeitsplätzen zur Anwendung gebracht. Dies hatte zur Folge, daß einzelne Arbeitnehmer entweder eine oder bis zu vier Regelkarten zu führen hatten. Die Arbeitsaufgabe beinhaltet außer dem normalen Kontrollaufwand, jeweils 5 Teile pro Std. zusätzlich zu prüfen und die Meßwerte in die Regelkarte einzutragen. Diese Tätigkeit erstreckt sich über die gesamte Schicht. Bei der computergesteuerten Meßregel-

karte (GME-Bildschirm) ist bei Schichtbeginn die Dateneingabe durchzuführen. Bei Schichtende erfolgt die Nullstellung der Daten. Der Meßprozeß erfolgt automatisch am Produkt, bei laufender Maschine.

Überschreiten die Meßwerte die obere bzw. untere Eingriffsgrenze, muß der Maschinenbediener (bei beiden Systemen a + b) die Maschine regulieren, um die gewünschte Qualität zu fertigen.

Diese erweiterte Arbeitsaufgabe bedeutet für die Mitarbeiter ein erneutes Umdenken sowie eine Veränderung ihres Arbeitsablaufes mit zusätzlichen Belastungsmerkmalen.

Hervorgerufen durch diese Situation und Bezug nehmend auf Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates nach §§ 87 und 90 BetrVG und den Manteltarifvertrag für gewerbliche Arbeitnehmer der bayerischen Me-



SKF-GmbH CC1		Qualitätsregelkarte		X/R	SHC45	Maschinen- Typ:	Masch.-Nr.:/Linie	Arbeitsgang:	
Auftrags-Nr.		Type: LBA5		1/20		Lfb.Schleifen		5 Stck/Std.	
Name/Datum		Merkmal: OR/Lfb.Durchm.		Toleranz: .0 / .8		Prüffrequenz(mindestens):		Toleranz: .0 / .8	
Bemerkungen Beobachtungen		Uhrzeit		Maß		OG		Ziel	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit		Maß		OG		Ziel		UEG	
Uhrzeit									

tallindustrie (§ 22) führte der Betriebsrat unverzüglich ein Gespräch mit der Geschäftsführung über den Abschluß einer Betriebsvereinbarung zu diesem Komplex.

Die Geschäftsleitung zeigte sich dennoch überrascht über diese Forderung. Sie sah im betrieblichen Ablauf keine wesentliche Änderung der Arbeitsaufgabe und nur eine geringfügige zusätzliche Belastung der Arbeitnehmer. Der Betriebsrat hielt an seinem Standpunkt fest und lieferte auch in weiteren Verhandlungen stichhaltige Begründungen, die den Abschluß einer Vereinbarung rechtfertigten. Mit Unterstützung der IG Metall-Vorstandsverwaltung konnte schließlich erreicht werden, daß die Geschäftsführung bereit war, zumindest für den Standort Schweinfurt der SKF GmbH eine Vereinbarung abzuschließen.

Da aber aus Sicht des Betriebsrats abzusehen war, daß die Anwendung von SPC über die gesamte SKF GmbH zur Anwendung kommen würde, war die Zielrichtung des Betriebsrates Schweinfurt, durch den Konzernbetriebsrat eine Vereinbarung über die SKF GmbH und deren Töchter abzuschließen.

Nach einer Verhandlungsdauer von 14 Monaten konnte am 8. Juli 1987 nachfolgende Betriebsvereinbarung unterzeichnet werden.

Betriebsvereinbarung

zwischen der Geschäftsführung der SKF GmbH, Schweinfurt sowie deren Töchter und dem Konzernbetriebsrat der SKF GmbH, Schweinfurt, über die Auswirkung der Einführung von modernen Systemen und Verfahren zur Qualitätssicherung

Geschäftsführung und Konzernbetriebsrat haben im Zusammenhang mit Systemvorhaben der Informationsverarbeitung und der Entwicklung, Einführung und dem Betrieb von EDV-Anwendungen nachfolgende Betriebsvereinbarung geschlossen. Diese Vereinbarung gilt für die SKF GmbH sowie deren Töchter

- »Unterrichtung und Beratung über Systemvorhaben der Informationsverarbeitung« vom 1981-12-15
- »Regelung personeller Konsequenzen durch die Entwicklung, Einführung und den Betrieb computerisierter Informations- und Verarbeitungssysteme« vom 1982-08-10.

Insoweit dient die Betriebsvereinbarung über »die Auswirkung der Einführung von modernen Systemen und Verfahren zur Qualitätssicherung« der Konkretisierung und erforderlichen Ausgestaltung von SPC (Statistical Process Control) spezifischen Bereichen und computergestützter Meßtechnik.

Zielsetzung

Zur Sicherung und Verbesserung der Produktqualität setzt die SKF GmbH moderne Systeme und Verfahren ein.

Ein Ziel dieser modernen Systeme ist, die Produktqualität sowie die Prozeßsicherheit von Maschinen zu dokumentieren bzw. – aus den ermittelten Daten abgeleitet – sicherzustellen.

Im Zusammenhang mit der Umsetzung einzuführender Qualitätssicherungsverfahren – hier: Statistical Process Control und computergestützte Meßtechnik – wird folgendes vereinbart:

Statistical Process Control / Regelkartentechnik / computergestützte Meßtechnik

Zur Sichtbarmachung des Verlaufes der von dem Fertigungsmitarbeiter zu steuernden Fertigungsprozesse und als Hilfsmittel für die von ihm vorzunehmende Steuerung wird ihm die Regelkartentechnik zur Verfügung gestellt.

Je nach Arbeitsplatz kann es sich dabei um

- manuell zu führende Regelkarten für Mittelwert, Streuung und Fehleranteile
- computer-gestützte Regelkarten mit Anzeige auf Bildschirmen
- computer-geführte Regelkarten zur Überwachung oder Regelung der Maschine handeln.

Mit diesen Hilfsmitteln soll der Fertigungsmitarbeiter bei der Steuerung der ihm anvertrauten Fertigungsprozesse wesentlich unterstützt werden. Sie sollen ihm hilfreich sein, seine bestehende Qualitätsverantwortung wahrzunehmen.

Betroffene Arbeitsplätze

Dem Betriebsrat werden anhand einer Liste diejenigen Arbeitsplätze mitgeteilt, bei denen die Regelkartentechnik eingeführt ist bzw. eingeführt werden soll und die gleich-

zeitig beschreibt, um welche der drei verschiedenen Techniken es sich dabei handelt. Eine mögliche Maske für diese Information ist als Anlage 1 beigelegt.

Diese Liste ist ständig auf dem laufenden zu halten. Beabsichtigte Veränderungen im Einsatz der Regelkartentechnik sind dem Betriebsrat umgehend mitzuteilen. Eine mögliche Maske für diese Mitteilung ist als Anlage 2 beigelegt.

Es wird angestrebt, die betroffenen Arbeitsplätze in einer Maschinen- und Arbeitsplatzdatei zu erfassen, die dann – jeweils aktualisiert – auch durch den Betriebsrat abrufbar ist.

Schulung

Die von der Einführung der Regelkartentechnik betroffenen Mitarbeiter werden vor und während der Einführung in Informations- und Schulungsveranstaltungen eingehend mit der Regelkartentechnik vertraut gemacht und in der Handhabung unterwiesen.

Information und Schulung finden grundsätzlich innerhalb der bezahlten Arbeitszeit statt. Ein erstes Rahmenkonzept für diese Schulung ist als Anlage 3 beigelegt.

Die Mitbestimmungsrechte der jeweiligen Betriebsräte gemäß §§ 96ff. BetrVG bleiben unberührt.

Entgelt

Geschäftsführung und Konzernbetriebsrat sind sich darüber einig, daß die Sicherung und Verbesserung der Produktqualität am besten durch den Einsatz computer-gestützter bzw. computer-geführter Regelkarten erreicht werden kann. Bis zu deren vollständigen Einführung werden allerdings auch zunächst manuell zu führende Regelkarten eingeführt.

- Allen Mitarbeitern an Arbeitsplätzen mit manuell zu führenden Regelkarten wird eine monatliche Gebühr in Höhe von DM 20,-/Brutto gezahlt; diese Zahlung erfolgt 12 × pro Jahr und bleibt bei etwaigen Durchschnittsberechnungen außer Betracht. Die Zahlung dieser Gebühr erfolgt für die Dauer der manuellen Führung der Regelkarten bzw. bis zur Einarbeitung in neue Akkordvorgaben.
- Ausgenommen von der Zahlung einer Gebühr sind
 - Mitarbeiter im Zeitlohn
 - Mitarbeiter an solchen Arbeitsplätzen, für die eine paritätisch besetzte Kommission das Führen von manuellen Regelkarten als in der »sachlichen Verteilzeit« enthalten bzw. erfüllbar beurteilt (z.B. NC-Maschinen und Linien). Der Werkleiter wird über die Werkleiter umgehend veranlassen, daß die Beurteilung durch entsprechende Kommissionen – bestehend aus dem jeweiligen Zeitstudienmann des Werkes und einem Betriebsratsmitglied – sofort erfolgt.
- Eine Überprüfung der »sachlichen Verteilzeit« aus Anlaß der Einführung von SPC erfolgt nicht.

Verwertung erfaßter Daten

Die im Zusammenhang mit der Regelkartentechnik und computer-gestützten Meßtechnik erfaßten Daten dienen der Überwachung der Produktqualität, der Qualität der Fertigungsprozesse sowie der Dokumentation der erfaßten Daten gegenüber Kunden.

Fachgespräche über Produkt- und Maschinenqualität sind unter Verwendung dieser Daten zulässig.

Sollen die ermittelten Daten im Rahmen von Leistungs- und Verhaltenskontrollen verwendet werden, ist der Betriebsrat von Anfang an hinzuzuziehen.

Weitere Rechte der örtlichen Betriebsräte nach dem BetrVG bleiben unberührt.

Laufende Informationen

Der örtliche Betriebsrat wird einmal pro Quartal über grundsätzliche Erfahrungen der Entwicklung und des Einsatzes der Regelkartentechnik, die Ergebnisse im Hinblick auf Produktqualität und Prozeßsicherheit der Maschinen sowie über abgeleitete Prozeßveränderungen informiert. Die Federführung für diese Information liegt bei der zentralen Qualitätslenkung.

Um Erfahrungen, Wünsche, Anregungen, Beschwerden und Vorschläge zur Verbesserung der Regelkartentechnik zu behandeln, werden auf Wunsch einer Seite Besprechungen einberufen, an denen Vertreter des Betriebsrates, der Werkleitung, des Personalwesens, des Industrial Engineerings und der Qualitätslenkung teilzunehmen haben. Diese Besprechungen sind zu protokollieren.

Über derartige Besprechungen sind Konzernbetriebsrat, Werkleitung, zentrales Industrial Engineering und zentrale Qualitätslenkung zu informieren, damit eine möglichst einheitliche Anwendung eingeführter Systeme im Bereich der SKF GmbH gewährleistet bleibt. Über unterbreitete Erfahrungen, Wünsche, Anregungen, Beschwerden und Vorschläge hat dieses Gremium innerhalb von 3 Monaten zu entscheiden. Die Federführung bei der Bearbeitung liegt bei der zentralen Qualitätslenkung.

Kommt eine Einigung über strittige Fragen nicht zustande, werden ggf. tarifvertraglich bzw. betriebsverfassungsrechtlich vorgesehene Schritte eingeleitet.

Geltungsdauer

Diese Betriebsvereinbarung tritt mit dem Tage der Unterzeichnung in Kraft. Sie kann mit einer Frist von 6 Monaten zum Ende eines Kalenderjahres schriftlich gekündigt werden.

Parallel zu den Verhandlungen über die Betriebsvereinbarung wurde in Abstimmung mit der Abteilung Weiterbildung der SKF GmbH und dem Betriebsrat ein Konzept über *Schulungsmaßnahmen* für SPC-Arbeitsplätze erstellt.

Es wurde festgelegt, daß die Einführung von SPC-Meßregelkarten erst dann erfolgt, wenn die betroffenen Mitarbeiter das gesamte Schulungsprogramm absolviert haben.

Nachfolgend das Schulungsprogramm im Detail:

Konzept Schulungsprogramm für SPC-Arbeitsplätze*

A) Manuelle Regelkartentechnik

1. Qualität/Qualitätspolitik/Qualitätssystem.
Vermitteln der Qualitätspolitik der SKF. 1 h
2. Steuerung von Fertigungsprozessen.
Ausführungsqualität.
Grundlagen.
Steuerungsanteile Maschine/Maschinenbediener. 1 h
Prinzip der Regelkarte. 1 h
3. Übungen mit dem Galtonschen Brett und Regelkarten. 1 h
4. Training on the job. nach Bedarf

B) Computerisierte Regelkartentechnik

1. Wirkungsweise des Computers (Demo).
Blockschaltbild.
Erklärung der Bedienungselemente.
Interpretation der Ergebnisdarstellung. 1 h
2. Einstelldaten und Eingriffsroutinen.
Ein- und Ausschalten.
Einstellen und Umstellen.
Was ist zu tun, wenn . . . 1 h
3. Das Arbeiten mit dem Computer nach Bedarf

Fazit des Betriebsrats

Wenn zukünftig Qualitäts-Audits verstärkt in den Betrieben Einzug halten, ist es für die Betriebsräte im Interesse der Arbeitnehmer unverzichtbar, den langen Weg hin zu einer Betriebsvereinbarung zu gehen.

* Erfassung von bereits geschultem und noch zu schulendem Personal
Über die Mitarbeiter, die bereits eine Schulung über SPC-Anwendung erhalten haben, wird von WQZ eine bereichsbezogene Aufstellung gemacht. Der Betriebsrat erhält eine Kopie.
Vor zukünftigen SPC-Schulungen wird dem Betriebsrat der betroffene Personenkreis bis zum 15. des Vormonats benannt. Nach Abschluß der Schulungsmaßnahme bekommt der Betriebsrat eine Teilnehmerliste zugeschickt.

Die weltweite Verflechtung konzerneigener und selbständiger Lieferbetriebe im Hause Ford

Bedingt durch die verschärfte Wettbewerbssituation, die besonders zu Beginn der 80er Jahre, sowohl in den USA, aber auch in Europa die Automobilindustrie in eine existenzbedrohende Lage brachte, mußten alle betrieblichen Arbeitsprozesse eine vollständige Erneuerung über sich ergehen lassen. So waren z.B. in der Fertigung nicht nur verstärkte Automatisierungstendenzen zu verzeichnen, es wurden dort auch durch Veränderung der Arbeitsorganisation, besonders durch die »Einbeziehung der Beschäftigten« (employee involvement) in die betrieblichen Planungs- und Kontrollprozesse effektivere Produktionsabläufe erreicht. Dabei wurden aber sehr oft auch eigene, nicht mehr wettbewerbsfähige Fertigungsstätten zugunsten leistungsfähigerer Lieferanten aufgegeben. So betrug z. B. 1982 das Verhältnis von Materialaufwand zu Personalaufwand bei den Ford-Werken AG noch 2,4. Es erhöhte sich dann bis 1988 inzwischen auf 3,27.

Während früher sehr wohl Versuche einzelner Betriebsteile des Konzerns möglich waren, den sogenannten Fremdanteil der Materialbereitstellung durch willkürliche Managemententscheidungen zu beeinflussen, müssen sich neuerdings alle Teilbereiche des Konzerns einer weltweiten Strategie und Planung des Materialeinsatzes unterwerfen. So haben 1987 in einer Anhörung vor dem englischen Parlament die beiden damaligen, für die Beschaffung und Fertigung zuständigen englischen Vizepräsidenten Hayden und Spencer bedauert, daß die relativ schlechtere Wettbewerbsposition der englischen Zulieferer sie mehr und mehr zwingt, zunehmend auf dem »Kontinent« einzukaufen. Wie sieht diese globale Ford-Strategie nun aus?

1. Die globale Strategie und Planung des Materialeinsatzes

Ausgangspunkt und Grundlage des weltweiten Konzepts von Entwicklung und Fertigung der Produkte ist eine Entbürokratisierung aller entsprechenden Arbeitsprozesse. Während früher die Planer dieser Prozesse immer darauf schielten, es den wichtigsten Entscheidungsträgern, den Vizepräsidenten der Ford Motor Company, recht zu machen, was zu einer Verhinderung und Zerstörung von Kreativität führte, stehen heute die Wünsche und Vorstellungen der Kunden im Vordergrund. Neben der Funktion und dem Aussehen der Produkte ist hier die Qualität als wichtigster Faktor zu nennen. Dabei können zur Sicherung der Gewinne nur noch Kostensenkungen ins Auge gefaßt werden; deren Alternative nämlich, die verbesserte Qualität auf die Preise abzuwälzen, kann wegen des starken Wettbewerbs kaum mehr verwirklicht werden. Marktanteile sind nur noch durch preiswerte, moderne und qualitativ hochwertige Produkte zu sichern. Als Konsequenz dieser Erkenntnis ergibt sich somit die Forderung, daß nur noch diejenigen Lieferanten, aber auch Ford-Betriebsstätten, bei der Vergabe von Aufträgen berücksichtigt werden, die neben der Einhaltung der nun strengeren Qualitätsvorgaben auch zu »konkurrenzfähigen Preisen« liefern können. Das heißt aber auch, daß alle Lieferanten – auch die konzerneigenen – sich einem globalen Steuerungs- und Kontrollsystem der Materialbereitstellung unterwerfen müssen. Das wiederum kann nur durch eine straffere, aber auch entbürokratisierte Führung erreicht werden, die neben dem Einsatz weltweiter EDV-Systeme auch dezentrale Entscheidungsfindung und Verantwortung (directed autonomy) vorsieht.

2. Die Kontrolle der Qualität und der Kosten

Um die Materialbereitstellung in diesem Sinne flexibel gestalten zu können, war es erforderlich, weltweit einheitliche Vorschriften der Bewertung der Qualität, Zuverlässigkeit, Flexibilität und der Kosten in den eigenen Produktionsbetrieben und bei den Lieferanten zu etablieren. Das heißt aber auch, daß die konzerneigenen Betriebe wie Lieferanten angesehen werden. Es kommt so zu einem Konkurrenzverhalten nicht nur zwischen den Lieferanten, sondern auch zwischen den Betrieben des Unternehmens selbst. Bei Erreichung der vorgeschriebenen Standards wird ein sogenannter *Q1-Award*, eine Auszeichnung vergeben, der den Lieferanten, aber auch den eigenen Betrieb in die Riege der »Hoflieferanten« aufnimmt.

Erst nach einer sorgfältigen Prüfung der genannten Faktoren *Qualität-Zuverlässigkeit-Flexibilität-Kosten*, die nach einem vorgegebenen Bewertungsschema in einem »book of evidence« (Istzustandsbeschreibung) durch eine Zentralkommission der Konzernmutter in Detroit festgehalten werden, erfolgt dann die Verleihung der Q1-Auszeichnung. Diese Auszeichnung und die mit ihr verbundenen Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsprozesse verstärkten den Auslesevorgang. Es verwundert nicht, daß Ford seit Beginn der 80er Jahre die Anzahl seiner Lieferanten um etwa 50 % reduziert hat. Es ist ein ganz offen erklärtes Ziel, immer möglichst nur mit *einem* Lieferanten in einer Region (wie z.B. Europa oder Nordamerika) für ein bestimmtes Teil Lieferverträge abzuschließen. Dieses Verfahren hat seine Parallele in den konzerninternen Vergaben von Entwicklungen und Fertigungsaufträgen auf einzelne, besonders dafür geeignete Betriebsstätten. Beispiele dieser internationalen Arbeitsteilung sind die kleineren europäischen Getriebeautomaten und die großen amerikanischen V6-Motoren für den weltweiten Bedarf des Konzerns.

Wie wichtig dabei diese Auszeichnung für nationale Arbeitsplatzsicherungsargumente sein kann, zeigt die Abnahme der sogenannten *lokalen Anteile* (»local content«) der Materialbereitstellung für die englischen Ford-Montagewerke. So haben sich hier die Lieferanteile der englischen Automobilzulieferer im Laufe der vergangenen 10 Jahre fast halbiert. Das englische »Policy Studies Institute« kam daher Ende 1988 zu dem Schluß, daß die mangelnde Lieferfähigkeit der englischen Lieferanten der weiteren Vergrößerung der Kapazitäten der englischen Automobilindustrie im Wege stünde. So ist auch nicht verwunderlich, daß die begehrte Ford-Auszeichnung bisher hauptsächlich für Lieferanten auf dem Kontinent vergeben wurde und nur ein gutes Dutzend englischer »Q1-Award«-Lieferanten zu verzeichnen sind.

Wie ist diese Lieferfähigkeit nun definiert? Sie basiert einmal auf der Voraussetzung, daß die Beziehungen der am industriellen Prozeß Beteiligten, den Beschäftigten, den Händlern, den Lieferanten, den Kunden und Unternehmensleitungen zum Vorteil aller geregelt werden müssen. In einer weltweit gültigen Qualitätssystemrichtlinie sind dazu u.a. folgende *Leitsätze* festgelegt:

- *Qualität ist oberstes Gebot* – Um die Zufriedenheit der Kunden zu erreichen, muß die Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen unsere erste Priorität sein.
- *Der Kunde steht im Mittelpunkt unserer Arbeit* – Unser Handeln gilt

dem Wohle und dem Interesse unserer Kunden. Wir müssen Produkte und Dienstleistungen liefern, die besser als die der Konkurrenz sind.

- *Ständiges Streben nach Verbesserungen ist wesentlich für unseren Erfolg* – Wir müssen uns bemühen, hervorragend zu sein in allem, was wir tun. Das gilt für unsere Produkte, deren Sicherheit und Preiswürdigkeit sowie für unsere Dienstleistungen, unsere gesellschaftlichen Beziehungen, unsere Wettbewerbsfähigkeit und Ertragskraft.
- *Die Mitarbeiter einzubeziehen ist uns eine Selbstverständlichkeit* – Wir sind eine Gemeinschaft. Gegenseitige Achtung und gegenseitiges Vertrauen bestimmen unser Handeln.
- *Händler und Lieferanten sind unsere Partner* – Das Unternehmen muß mit den Händlern, den Lieferanten und seinen anderen Geschäftspartnern Beziehungen zum beiderseitigen Nutzen unterhalten.

Bedeutsam sind diese Leitsätze deswegen, weil darin die unzertrennbare, aber auch logische Verknüpfung der Faktoren – *Qualitätsstandard* – *Kostensenkung* – *Mitarbeiterbeziehungen* – *Händler/Lieferantenpartnerschaft* – zum Ausdruck kommt. Es gibt hier keine Trennung mehr von »wir« und »ihnen«, keine bürokratische Abgrenzung von Verantwortlichkeiten, sondern nur eben immer einen gemeinsamen Versuch, die auftretenden Probleme im Interesse der Kunden zu lösen. Bei dieser Konstellation wird klar, daß die früher so autonomen Lieferanten es kaum noch als »Einmischung« empfinden können, wenn plötzlich nicht nur Qualitätsinspektoren von Ford auftreten, die hin und wieder Stichproben entnehmen, sondern auch schon Ford-Fertigungsplaner bei der Projektierung der Lieferantenanlagen mitreden wollen. Es wird aber auch klar, daß die hier so entstehenden Vernetzungen der Beziehungen nur dann zum beiderseitigen Vorteil und auf längere Zeiträume ausgerichtet werden können, wenn neben der Einhaltung dieser Leitsätze die vier folgenden Voraussetzungen und Einflußgrößen beachtet werden.

Fairer Kostenvergleich

Ausgangspunkt aller Überlegungen sind die Plan-Stückkostenanalysen. Meistens vereinfacht als Preise ausgewiesene Stückkosten sollen dem Betrachter die Entscheidung erleichtern, wer den Lieferzuschlag erhalten soll. Während diese recht einfache Form der Entscheidungsfindung bei der Lieferantenauswahl allgemein als völlig unzureichend verstanden wird, kann man bei konzerneigenen Betrieben mit dieser Art der Bestimmung der Auswahlkriterien noch recht häufig konfrontiert werden. Es braucht nicht besonders betont werden, daß die einfache Gegenüberstellung von Plan-Stückkosten eine vom Management gern geübte Praxis ist,

wenn es darum geht, Produktionsverlagerungen zu begründen oder bei den Arbeitnehmervertretern Verständnis für den Abbau von übertariflichen Leistungen zu gewinnen. Die Plankostenvergleiche sind aber nichts anderes als mehr oder weniger realitätsferne Vorstellungen des Managements, wie effizient in Zukunft die von ihnen ersonnenen Arbeitsprozesse ablaufen werden; sie sind also nichts anderes als Wunschvorstellungen. Die Betriebsräte von Ford akzeptieren diese Plankostenvergleiche deswegen nur dann, wenn sie durch folgende Merkmale, bzw. Informationen ergänzt wurden.

- Die Planstückkostenrechnung muß durch eine analoge Analyse der Istkosten erweitert werden. Nur so lassen sich nachträglich erfolgte Veränderungen der Kostenstruktur verfolgen. Die Istkostenrechnung verhindert aber auch langfristig, daß die Plankosten allzu realitätsfern angesetzt werden. Bei Ford erhalten die Arbeitnehmervertreter alle wesentlichen Plan/Iststückkostenvergleiche nicht nur der europäischen Montagewerke, sondern auch immer dann für alle anderen Fertigungsbereiche, wenn es um Neuinvestitionen und Produktionsverlagerungen geht. In einem Vorgriff auf einen *europäischen Wirtschaftsausschuß* konnte zudem im Oktober 1988 eine Vereinbarung mit der europäischen Geschäftsleitung erreicht werden, daß bei allen zukünftigen Neuinvestitionen in Europa der Betriebsrat die Projektkostenvorgaben analysieren darf. Damit wird erreicht, daß der darin häufig anzutreffenden, ungünstigen Darstellung der deutschen Standorte durch das englische Management entgegengewirkt werden kann. Diese Vereinbarung soll aber auch verhindern, daß ähnlich wie in den USA zu Beginn der 80er Jahre ganze Standorte geschlossen werden, nur weil es der zuständigen Gewerkschaft nicht gelang, einen nationalen Konsens und Solidarität zu schaffen.
- Die Planstückkosten müssen aber auch die voraussichtlichen standortspezifischen Garantie- und Kulanzkosten enthalten. Gerade wegen der bei uns recht häufig geführten Diskussion über die hohen Lohnkosten des Standortes BRD müssen aber auch die Vorteile für jedermann verständlich in die Debatte geworfen werden. Bei Ford werden nicht nur die Garantie- und Kulanzkosten der einzelnen Montagewerke im europäischen Vergleich ermittelt, sondern auch alle teil- und systemspezifischen. Das bedeutet, daß Ford auch die Kosten genau kennt, die durch unzureichende Qualität der Zulieferteile entstehen. Durch sorgfältige Analysen gerade dieser Kosten konnten die Ford-Betriebsräte schon häufig Verlagerungen von Produktionsanteilen zu

Lieferanten verhindern, aber auch von zuverlässigen Lieferanten zu billigeren.

Einheitliches Bewertungssystem für Qualität, Zuverlässigkeit und Flexibilität

Die Frage der Qualitätssicherung hat in dem Augenblick zentrale Bedeutung erlangt, als sich der Automobilmarkt von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt wandelte. Dabei wird heute der Begriff der Qualität viel umfassender verstanden. Nicht nur die einwandfreie Funktion des Autos, auch dessen Wartungsfreundlichkeit, ein perfekter Händlerservice, Fahrkomfort, Sicherheit und Umweltbelastung sind Gegenstand der öffentlichen Debatte in Presse und Fernsehen. Die Kontrolle aller Arbeitsprozesse zur Sicherung dieser vielfältigen Bewertungskriterien erfordert deswegen Maßnahmen, die weit über die traditionellen Qualitätssicherungskontrollen des Fertigungsbereiches hinausgehen.

Für den Ford-Fertigungsbereich gilt nun eine weltweit einheitliche Richtlinie, der sich alle Teile-, bzw. Systemhersteller unterwerfen müssen. Dabei wird grundsätzlich kein Unterschied zwischen einem konzerneigenen oder Drittlieferanten gemacht. Unterschiede ergeben sich im wesentlichen bei der Frage, ob ein Lieferant als »selbständig«, »neu« oder als »Entwicklungslieferant« eingestuft ist. Diese Unterschiede betreffen die Häufigkeit und Art der Kontrollen sowie auch ihrer Dokumentation. So ist z. B. für die sogenannten Erstmusterteile, die mit neuen Werkzeugen hergestellt werden, eine besondere Prüfung vorgeschrieben. Ein bestimmter Umfang davon sind als »Referenzteile« zusammen mit den Qualitätsaufzeichnungen mindestens ein Jahr lang aufzubewahren. Die Kontrollen, die auf der Methode der statistischen Prozeßkontrolle beruhen, werden durch Bewertungen der Zuverlässigkeit und Flexibilität eines Lieferanten ergänzt, die für die JIT-Logistik ja von ausschlaggebender Bedeutung sind. Diese Bewertung erfolgt nach einem vorgegebenen Punktesystem, in dem bisherige Erfahrungen, sowie besonders Störungen analysiert und bewertet werden. Diese Bewertung kann aber nur erfolgen, wenn neben der meßbaren Qualität auch Informationen über die Arbeitsorganisation der Lieferanten vorliegen, so z. B. wie flexibel die Verkaufsorganisation eines Lieferanten auf Störungen der Transportwege reagiert, ein häufiges Problem bei JIT-Transportsystemen. Oder: Die Erlangung der begehrten Ford »Q1-Award«-Auszeichnung geht immer einher mit einer Bewertung von sogenannten Interna eines Lieferanten; neben gläsernen Menschen und Händlern entsteht somit der »gläserne Lieferant«.

Der Vollständigkeit halber sei hier auch darauf hingewiesen, daß diese strenge Kontrolle über die Fertigungsbereiche und Lieferanten ihre Parallele hat in der Überprüfung des Servicebetriebes der Händler, aber auch in einer qualitativen Bewertung aller konzerninternen Waren- und Dienstleistungsströme. Die dabei gewählten Verfahrensweisen sind vielfältig (Kundenumfragen, Managementbeurteilungen und Analysen durch Unternehmensberater).

EDV-Kommunikationsnetze

Die datentechnische Verknüpfung eines Lieferanten mit seinem Auftraggeber muß ähnliche Informationsübertragungs-Kapazitäten aufweisen wie bei der Verknüpfung der konzerneigenen Lieferbetriebe. Der Austausch von technischen Produktdaten, Plandaten der Produktionssteuerung und der relevanten Daten für die Transportabwicklung, die die qualitative und quantitative Lieferfähigkeit sichern, muß ohne Einschränkung sichergestellt sein. Während früher dafür vor allem Zeichnungen und Korrespondenz ausreichten, die dem Einkäufer und Lieferanten einen begrenzten, zeitlichen individuellen Ermessensspielraum einräumten, verlangten flexible JIT-Systeme den schnellen Austausch so großer Datenmengen, daß dafür nur noch die vernetzten und automatisierten Kommunikationswege der EDV in Frage kommen können. Bei Ford gibt es deswegen in zunehmendem Maße einen direkten Informationsaustausch mit den Lieferanten über rechnergesteuerte Terminals, besonders im Bereich der kurzfristigen Feinsteuerung der anzuliefernden Materialmengen. In Planung sind zudem Systeme, die den Werkzeugmaschinenprogrammierern der Lieferanten einen direkten Zugang zu den CAD/CAM-Dateien von Ford ermöglichen.

Ein schnelleres Voranschreiten der Vernetzung war bisher durch die ungeklärten Probleme der Schnittstellendefinition und der Vereinbarkeit der Computersysteme bei Ford und seinen Lieferanten blockiert. Da die dabei aufgetretenen Probleme aber nun weitestgehend als gelöst anzusehen sind, kann man davon ausgehen, daß im Laufe der nächsten fünf Jahre alle Ford-Lieferanten an gemeinsame EDV-Kommunikationsnetze angeschlossen sein werden.

Das bedeutet aber auch, daß es in Zukunft kaum noch einen lieferantenspezifischen Informationsaustausch geben wird. Alle, die an das Kommunikationsnetz angeschlossen sind, werden sich an einer einheitlichen Informationsverarbeitung ausrichten müssen, d.h. unter anderem: einheitliche Eingabe- und Ausgaberichtlinien, einheitliche Definition der verarbeiteten Informationen. Dies ist ein weiteres Indiz dafür, daß heute

noch bestehende Unterschiede in der Kommunikation zwischen konzern eigenen Lieferbetrieben und externen Lieferanten mehr und mehr verschwinden. Das gemeinsame EDV-Kommunikationsnetz hat hier somit einen standardisierten Einfluß, die zukünftig jegliche Sonderbehandlung eines Lieferanten, aber auch der Betriebe des Konzerns als einen Anachronismus ausschließen.

Gemeinsame Verantwortung

Erfolgreiche und wettbewerbswirksame Formen der Arbeitsorganisation finden ihre mehr oder weniger freiwilligen Nachahmer. So war Ford insbesondere in den USA wegen des dort lebensbedrohenden japanischen Wettbewerbs zu Beginn der 80er Jahre gezwungen, die Beziehungen zu den Gewerkschaften auf eine völlig neue Grundlage zu stellen. Aufbauend auf dem japanischen Qualitätszirkelmodell wurden mit gleichberechtigter Mitwirkung der amerikanischen Automobilarbeitergewerkschaft UAW neue Formen der Gruppenarbeitsorganisation geschaffen. Dies führte nach einer Einschätzung amerikanischer Unternehmensberater im Zeitraum 1981/88 zu einer Produktivitätssteigerung von ca. 70 %. Ähnliche Veränderungen ergaben sich bei den deutschen Ford-Werken, die gewisse Formen der Einbeziehung der Mitarbeiter in Planung und Entscheidung übernahmen. Wegen des weltweiten Erfolgs des Konzerns bleibt es nun nicht aus, daß dessen Lieferanten für sie brauchbare Teile der Mitwirkung des Ford-Arbeitsorganisationsmodells übernehmen, oder aber in Zukunft gar gezwungen sein werden, dieses Modell zu übernehmen.

In großen Konzernen gibt es nach wie vor Koordinationsprobleme zwischen den Entwicklungsbereichen, der Fertigung und dem Materialwesen, die selbst durch besondere Arbeitsgruppen (taskforces) nicht immer zur Zufriedenheit gelöst werden können. Um diese Abstimmungsprobleme besser in den Griff zu bekommen, werden jetzt bei der amerikanischen Muttergesellschaft sogenannte »Kern-Gruppen« (core teams) gebildet, mit Entwicklungsingenieuren, Fertigungsplanern, Qualitätsinspektoren und Werkzeugbauern – sowohl von Ford, als auch von Lieferanten. Diese Teams übernehmen die Patenschaft und die Verantwortung für ein Teil oder System des Fahrzeugs. In regelmäßigen Sitzungen werden alle Aspekte der Funktion, der Qualität und der Kosten gemeinsam beraten und können so von Beginn der Konzeptphase bis hin zur laufenden Fertigung ausgewogen und aufeinander abgestimmt berücksichtigt werden. Die Zusammenarbeit in diesen Arbeitsgruppen mit Lohn- und Gehaltsempfängern, aber auch mit den Lieferantenvertretern

sprengt die bisher so gut gehüteten hierarchischen Bereichsgrenzen und öffnet selbst Dritten den Zugang zu den sonst sehr sensiblen Daten der Entwicklungsphase. Spätestens hier muß es klarwerden, daß diese am Entwicklungsprozeß beteiligten Lieferanten nach anderen Kriterien gemessen werden, als es früher der Fall war. Gesucht sind jetzt Lieferanten, die neben ihrer Qualitätsfertigung auch kreative Beiträge zur Gestaltung des Produkts und zu seiner anschließenden optimierten Herstellung in den Lieferkontrakt mit einbringen können. Der Lieferant, der bereits bei der Entwicklung mitwirkt, kann anschließend kaum noch aus dem Lieferkontrakt entlassen werden. Zu groß wäre der dabei entstehende »Know-how«-Verlust. Sind erst dann auch noch die Transportsysteme der Lieferanten auf die JIT-Belieferungstakte von Ford hin optimiert, wird ein Lieferantenwechsel immer schwieriger und somit unwahrscheinlicher. Umgekehrt würde der Lieferant im Regelfall auch nicht gleich immer Anschlußaufträge für seine Fertigungseinrichtungen, bestückt mit Ford-Spezialwerkzeugen finden können. Diese neue Form der Zusammenarbeit erzeugt somit eine gegenseitige Abhängigkeit, die um so stärker wird, je erfolgreicher sich die gemeinsame Arbeit gestalten läßt. Neben dem bestehenden Mitwirkungsmodell der »Einbeziehung der Beschäftigten« (employee involvement) etabliert sich nun mehr und mehr ein Modell der Einbeziehung der Lieferanten (supplier development, simultaneous engineering).

3. Konsequenzen für Betriebsräte

Die Ford-Geschäftsleitung hat durch ihre vergleichenden Stückkostenanalysen der konzerneigenen Betriebe der Konkurrenz innerhalb des Unternehmens neue Bedeutung und Impulse gegeben. So bedarf es im Gesamtbetriebsrat ständiger und behutsamer Abstimmung zwischen den Betriebsräten der deutschen Standorte, um zu verhindern, daß das legitime Bemühen eines Standortbetriebsrats zur Sicherung der Arbeitsplätze ein Kampf aller gegen alle wird. Diese schon nicht leichte Aufgabe wird noch schwieriger, wenn ausländische Standorte in diesen Konkurrenzvergleich einbezogen werden. Die bisherige internationale Zusammenarbeit der Arbeitnehmervertreter der europäischen Ford-Standorte, welche hauptsächlich unter der Schirmherrschaft des Genfer Internationalen Metallarbeiterbundes, aber auch des Europäischen Metallarbeiterbundes in Brüssel stattfand, kann als zufriedenstellend bezeichnet werden. Es zeigt sich aber, daß die Vielzahl der gemeinsamen Fragen eine ständige Abstimmung ähnlich wie im deutschen Gesamtbe-

triebsrat erfordert. Hier sind die Fragen einheitlicher Sicherheitsstandards, der Entwicklung von gemeinsamen Vorstellungen zur Arbeitszeitfestlegung, bzw. Betriebszeiten und der Verhinderung von Auftragsverschiebungen bei Arbeitskämpfen hervorzuheben.

Um diese europäische Zusammenarbeit der Ford-Arbeitnehmervertreter zu intensivieren, werden gegenwärtig seitens des deutschen Gesamtbetriebsrates Sondierungsgespräche mit dem Ziel geführt, in absehbarer Zukunft zu einer Vereinbarung über die Schaffung eines *europäischen Konzernbetriebsrats* zu gelangen.

Sollten sich zudem die Pläne der Ford Europa-Zentrale verwirklichen lassen, die vorsehen, die Lieferanten bereits in den Entwicklungsprozeß voll zu integrieren, so wird dies sicherlich nicht nur Information und Beratung, sondern auch Mitbestimmungsrechte entsprechend dem Betriebsverfassungsgesetz tangieren. Diese Integration würde nämlich andere Formen der Arbeitsorganisation und Aufgabenverteilung bedingen, die neben anderer Einsatzorte auch Einstufung und Fragen der Unterstellung betreffen. Spätestens hier müßte der Zusammenarbeit der Geschäftsleitung mit einem Lieferanten auch die Zusammenarbeit der entsprechenden Arbeitnehmervertreter folgen. Denn wer in einem firmenübergreifenden Arbeitsteam eine bestimmte Tätigkeit ausübt, kann für die Politik der Sicherung der Arbeitsplätze eines Betriebsrates nicht ohne Bedeutung sein. Damit hier die Arbeitnehmervertreter der Zulieferfirmen nicht gegen die Ford-Betriebsräte ausgespielt werden, ist eine systematische und koordinierte Zusammenarbeit nötig.

Betriebsräte der konzerneigenen Betriebe, aber auch der Lieferanten würden dann mit einer langen Zeitverzögerung eben nur das nachvollziehen, was in der Wirklichkeit moderner, arbeitsteiliger Industrieprozesse schon längst festzustellen ist, nämlich eine zunehmende Produktionsverflechtung mit ihrem intensiven Informationsaustausch zwischen den betroffenen Firmenleitungen. Oder: Die weltweite Verflechtung der konzerneigenen Betriebe und der Lieferanten muß zukünftig von den Arbeitnehmervertretern gestaltend begleitet werden. Das untätige Warten auf das Unvermeidliche, um dann bestenfalls mit mehr oder weniger guten Sozialplänen zu reagieren, kann kaum dem professionellen Selbstverständnis eines qualifizierten Betriebsrates entsprechen.

»Neue Partnerschaftlichkeit«

BMW-Gesamtbetriebsrat tagte mit Arbeitnehmervertreter(innen) der Zulieferer*

Es geht um das Verhältnis Hersteller–Zulieferer: Es geht darum, die vielfältigen Abhängigkeiten der Zulieferer ein Stück weit zu mildern, wenn nicht gar abzubauen, hin zu mehr Partnerschaft?

Gemeinhin stellt dies die Arbeitnehmervertretungen vor eine Menge praktischer Probleme. Angefangen von der im BetrVG nicht vorgesehenen Kommunikation zwischen Betrieben unterschiedlicher Konzerne bis zu unterschiedlichen gewerkschaftlichen Zugehörigkeiten und Traditionen. Um so bemerkenswerter, wenn in der Praxis erste Fäden für ein neues Kontaktnetz geknüpft wurden. Dies geschah an jenem denkwürdigen 9. November 1989. In München trafen sich Belegschaftsvertreter von 20 Zulieferbetrieben mit Kollegen vom BMW-Gesamtbetriebsrat. Er hatte sie eingeladen, wie auch Vertreter der IG Metall Bezirks- und Ortsverwaltungen plus dreier wissenschaftlicher Experten.

Die »Neuordnung der Lieferantenbeziehungen«, wie sie von BMW ins Auge gefaßt wird, erläuterte Gesamtbetriebsratsvorsitzender Manfred Schoch den Zuliefererkollegen. Dabei entwickelte er ein künftiges Szenario. Der sich verschärfende Kostendruck wird die Zulieferer treffen, die immer mehr Fertigung übernehmen, wobei neben Lagerkosten in Zukunft auch Produktions- und Entwicklungskosten abgewälzt werden. Daneben werden die Automobilunternehmen die Anzahl der Lieferanten verringern, wobei sie langfristige Lieferverträge auf einer sogenannten »partnerschaftlichen Basis« (Partnering) abschließen werden. Diese Lieferanten, die auch sehr anspruchsvolle Komponenten wie Brems- oder Elektroniksysteme herstellen, werden diese Baugruppen direkt in die Montagebereiche »Just-in-time« anliefern.

Folge wird sein, erklärte Manfred Schoch, daß dieser Hauptlieferant sich ein Netz von Sublieferanten aufbaut, die sich weltweitem Konkurrenzdruck stellen müssen. Ändern wird sich aber auch die Struktur der Automobilunternehmen, die sich auf drei Kernbereiche konzentrieren: Koordination von Entwicklung, Fertigung und Verkauf.

Das heißt für das weite Feld der Beschäftigung: Sowohl bei Herstellern wie bei Hauptlieferanten wird es in der Fertigung weniger Arbeitsplätze geben. Mehr Arbeitsplätze hingegen im Bereich der Ausstattung und durch zusätzliche Entwicklungsarbeiten. Massiv werden bei den Sublieferanten die Arbeitsplätze gefährdet sein, bedingt durch den weltweiten Konkurrenzkampf. Während bei den Herstellern und Hauptlieferanten eine relativ privilegierte Stammschicht arbeitet, werden die Beschäftigungs- und Einkommensrisiken auf die Zulieferer abgewälzt. Was das Qualifikationsniveau betrifft, so werden einfache Tätigkeiten tendenziell zu den Sublieferanten abwandern, während beim Hersteller höhere Qualifikationen gefragt werden – vor allem in der Logistik- und Fertigungssteuerung.

Entlang dieser Thesen von Manfred Schoch diskutierten die Belegschaftsvertreter. Dabei kamen zahlreiche Probleme aufs Tapet, die zwischen Lieferanten und dem Hersteller BMW bestehen; gleichzeitig zeichnete sich ab, daß zumindest ein Gutteil dieser Probleme durch verbesserte Kommunikation und Koordination der Arbeitnehmervertreter anzugehen ist.

Doch man blieb nicht unter sich. Der Logistikchef und Chefeinkäufer von BMW, Dr. Schäfer, erläuterte die Eckdaten des Just-in-time-Konzeptes. Danach hatten die

Belegschaftsvertreter der Zulieferfirmen Gelegenheit, das Werk, in das ihre Produkte fließen, einmal konkret in Augenschein zu nehmen. Diese Kontakte bildeten nicht nur die Grundlage für weitere Abstimmungen zwischen den Zulieferbetriebsräten und dem Gesamtbetriebsrat von BMW. Abgesprochen wurden etwa die (damals noch geplante) »Arbeitszeitregelung Weihnachten 1989« oder die Lage der arbeitsfreien »Brückentage« 1990. Diese Kontakte sollten vertieft werden.

Girndt/Wendeling-Schröder

* Aus: Die Mitbestimmung 6 + 7/1990, S. 405.

Teil IV

Gewerkschaftliche Handlungsansätze auf verschiedenen Ebenen

Gewerkschaftliche Interessenvertretung in einer klein- und mittelbetrieblich geprägten »Zulieferregion«

Vorab einige Informationen zu unserer wirtschaftlichen und organisationspolitischen Situation: Die Verwaltungsstelle Velbert der IG Metall liegt im Kreis Mettmann (in dem Dreieck zwischen Düsseldorf, Wuppertal und Essen), der insgesamt aus zehn selbständigen Städten besteht. Innerhalb des Zuständigkeitsbereichs der Verwaltungsstelle konzentrieren sich die Autozulieferer in den Produktschwerpunkten Schlösser/Beschläge; Drehteile; Gießereien und Kunststoff.¹ Viele Betriebe der Schloß- und Beschlagindustrie haben auch die Bau- und die Möbelindustrie als wichtige Abnehmer.

Die Unternehmensstruktur im Bereich der Verwaltungsstelle Velbert ist hauptsächlich klein- und mittelbetrieblich geprägt. Im einzelnen gibt es:

- ca. 500 Unternehmen, die betriebsratsfähig sind;
- 113 Unternehmen, in denen ein Betriebsrat besteht;
- darunter sind ca. 40 Unternehmen mit 20–50 Beschäftigten und einem Betriebsrat sowie
- etwa zehn Unternehmen mit einem Betriebs-Obmann (d.h. Unternehmen mit mehr als fünf, aber unter 20 Beschäftigten);
- der Großteil der Unternehmen mit einem Betriebsrat liegt zwischen 50 und 150 Beschäftigten, der Betriebsrat hat damit fünf Mitglieder, d.h., es gibt keine Freistellung.

Im Bereich der Verwaltungsstelle gab es 1989 insgesamt ca. 80000 Beschäftigte, davon arbeiten 40 %, also 32000, in der Metallindustrie. Von

* Karlheinz Hopfeld ist seit 1. 7. 1985 Bevollmächtigter der Verwaltungsstelle Velbert der Industriergewerkschaft Metall. Der Beitrag beruht auf ausführlichen Gesprächen mit Hans Gerhard Mendius und Stefanie Weimer vom ISF München.

¹ Interessant dabei ist, daß alle Kunststoffhersteller ursprünglich Metallbetriebe waren. Trotz der Veränderung ihres Produktspektrums sind sie aber weiter in der Berufsgenossenschaft Kleinteile organisiert. Es gibt keine Tarifbereichsflucht, d.h., alle sind noch im Zuständigkeitsbereich der IG Metall.

den Beschäftigten der Metallindustrie sind gut 15000 Mitglied der IG Metall, d. h., der Organisationsgrad liegt bei 48 %.

Regionale Arbeitsmarktsituation

Die Nebenstelle Velbert des Arbeitsamtsbezirks Wuppertal verzeichnete 1989 eine Arbeitslosenquote von gut 6 %. Das ist gemessen am Landesdurchschnitt von Nordrhein-Westfalen insgesamt außerordentlich niedrig. Insbesondere liegt Velbert bei der Arbeitslosigkeit im Vergleich zum unmittelbaren Umfeld der Verwaltungsstelle sehr günstig. In den benachbarten Verwaltungsstellen (Dortmund, Essen, Wuppertal und Bochum) gibt es überall zweistellige Arbeitslosenquoten. Allerdings muß man bei der Bewertung der günstigen Lage berücksichtigen, daß massiv Arbeitslosigkeit ins Umland exportiert wurde. Früher gab es viele Arbeitnehmer, die u. a. aus den genannten Großstädten einpendelten. Das wurde in den letzten Jahren weitgehend zur Sicherung der Arbeitsplätze vor Ort abgebaut.

Seit einiger Zeit entsteht aber auch innerhalb der Verwaltungsstelle ein Gefälle. Positiv ist die Entwicklung in den Gemeinden mit günstiger Verkehrsanbindung im Süden des Kreises. Wegen der besonderen Lage muß alles auf der Straße angeliefert bzw. abtransportiert werden. Um auch die nördlichen Bereiche besser anzubinden, soll die Autobahn A 44 weitergebaut werden. Dagegen gibt es aber massive Widerstände vor allem mit ökologischen Argumenten.

Dienstleistungsbetriebe tendieren bei Ansiedlungsvorhaben eher in Richtung Düsseldorf. Dabei spielen vor allem das kulturelle Angebot und die Freizeitmöglichkeiten eine wichtige Rolle. In Velbert, das im Einzugsbereich vieler Großstädte mit entsprechenden Attraktionen liegt, eine entsprechende Infrastruktur aufzubauen, erweist sich als äußerst schwierig.

Bemühungen zur Verbesserung der regionalen Gewerbestruktur

Zwischen den Kommunen gibt es einen ausgeprägten Wettbewerb um Gewerbeansiedlungen. Um die Ansiedlungspolitik zu systematisieren, wurde in Velbert ein *Strukturverbesserungs- und Wirtschaftsförderungsausschuß* ins Leben gerufen, an dem auch die örtliche IG Metall beteiligt ist. Der Ausschuß hat zahlreiche Aktivitäten zur Betriebsansiedlung gestartet. Bislang ist es aber nur gelungen, kleinere Betriebe mit maximal 50 Beschäftigten anzusiedeln, wirklich »attraktive Betriebe« waren nicht

dabei. Außerdem wurde ein *Freundeskreis* initiiert, wobei man sich am Beispiel von Dortmund orientiert, wo es gelungen ist, über die verschiedenen Interessengruppierungen hinweg ein »Wir-Gefühl« und eine entsprechende Aufbruchsstimmung zur Bewältigung der Zukunftsaufgaben zu erzeugen. Beteiligt sind u.a. der Erste Bürgermeister und mehrere Ratsmitglieder. Da jede Partei außerdem sachkundige Bürger benennen kann, sind auch der DGB-Kreisvorsitzende und ein Funktionär der IG Metall beteiligt. Gegen die Beteiligung von Arbeitnehmervertretern in solchen Einrichtungen besteht allerdings auch erhebliche Skepsis. Aufgaben wie Strukturpolitik werden nicht als Sache der IG Metall angesehen, wobei sich im Zuge der Arbeit die Vorbehalte aber abbauen lassen.

Ernsthaft angegangen wird die regionale Strukturpolitik durch die IGM-Verwaltungsstelle allerdings auch erst seit etwa zwei Jahren. Man hat in diesem Zusammenhang u. a. Kontakte mit Reinhard Doleschal (Universität Paderborn) und dem Kollegen Löwe von GEWOS aufgenommen. Zunächst hat man eine Bestandsaufnahme durchgeführt und den Ist-Zustand bezüglich der Industriestruktur ermittelt, wobei auch die Veröffentlichungen über vergleichbare Regionen (neue Konzepte für Problemregionen, Stadtentwicklungsansätze, z. B. aus Hamburg) ausgewertet wurden. Dabei wurden dramatische Defizite sichtbar: Insbesondere gab es kaum Forschungs- und Entwicklungskapazitäten in den Unternehmen. Bei vielen handelte es sich um »verlängerte Werkbänke« ohne eigenes »Know-how«. Weiter zeigte sich, daß in den Jahren seit 1975 15000 Arbeitsplätze vernichtet wurden (Konkurse, Teilstilllegungen, Stilllegungen), und zwar durchgängig in Betrieben, die keine F + E-Abteilungen hatten.²

Als eine der ersten Aktivitäten haben Stadt, Industrie- und Handelskammer und die örtliche IG Metall daraufhin die Wirtschaftsministerin Anke Brun eingeladen, um mit ihr die Problematik zu diskutieren. Ein Ergebnis war, daß man beschloß, von dem Angebot Gebrauch zu machen, das Potential an Innovationsimpulsen, das die nahe gelegenen Hochschulen (Essen, Wuppertal, Duisburg, Dortmund, Bochum) bereitstellen, für die Standortentwicklung zu nutzen. Mittlerweile erkennt auch die örtliche Industrie- und Handelskammer zunehmend die Nützlichkeit dieser Zugangsmöglichkeit und nutzt sie mehr und mehr. Das Angebot wird, da es durchaus qualifiziert und fachspezifisch auf die betrieblichen Bedürfnisse ausgerichtet ist, von den Unternehmen begierig aufgenommen, und zwar nicht zuletzt von den Zulieferern der Automobilindustrie.

2 Verdeckt wurde das z.T. durch den oben angesprochenen Export von Arbeitslosigkeit.

Das ist vor allem deshalb ein bemerkenswerter Fortschritt, weil der örtliche Menschenschlag und damit auch die alteingesessenen Unternehmer einige Eigenarten aufweisen, die Neuerungen nicht unbedingt erleichtern: Die Leute sind oft sehr stolz, eigensinnig und unbeweglich. Zum Beispiel wurde die Nutzung von Landesbürgschaften oft von hiesigen Unternehmern abgelehnt, weil sie es als eine Schande für ein selbständiges privatwirtschaftliches Unternehmen ansahen, öffentliche Hilfe in Anspruch zu nehmen.

Die Notwendigkeit, aktive Standortsicherung zu betreiben, ist den maßgeblichen Leuten in den Unternehmen oft kaum zu vermitteln. Noch schwieriger ist es, die Chancen zu verdeutlichen, die etwa die Beteiligung an Programmen wie dem zur Humanisierung des Arbeitslebens (neuerdings »Arbeit und Technik«) auch für die Unternehmen bieten könnten. Überall wittert man Gefahren für die Selbständigkeit. Daß die meisten Unternehmen in Familienbesitz sind, birgt ebenfalls durchaus auch ein Bedrohungspotential. Erfahrungsgemäß gibt es häufig in der dritten oder vierten Generation zumindest ernsthafte Krisen, wenn nicht sogar Zusammenbrüche, dann jedenfalls, wenn die Inhaber nur noch an maximalen Entnahmen aus dem Unternehmen, nicht aber mehr an zukunftsgerichteten Investitionen in die Qualifikation ihrer Mitarbeiter und in moderne Ausrüstung interessiert sind.

Die Situation der Autozulieferer in der Region

Die Thematik der starken Bindung vieler Unternehmen an die Automobilindustrie ist in der Region keineswegs neu: Schon 1975 hat die hiesige Volkshochschule eine Podiumsdiskussion zum Thema »Abhängigkeit der Zulieferer von der Automobilindustrie« durchgeführt. Die Vertreter der Zulieferunternehmen haben damals einhellig mögliche Gefahren der Anbindung an die großen Abnehmer weit von sich gewiesen, heute dagegen bejammern sie ihre Probleme um so heftiger. Leider aber meist nur hinter vorgehaltener Hand. Eine offensive und öffentliche Diskussion der Probleme der Zulieferunternehmen und möglicher Lösungen unterbleibt, da befürchtet wird, die großen Abnehmer zu verprellen.

Eine Kooperation zwischen Zulieferunternehmen mit dem Ziel, die gestellten Anforderungen personell und finanziell besser bewältigen zu können, findet bislang nicht statt. Die Vorstellung, gemeinsame Forschungs- und Entwicklungskapazitäten zu installieren, stieß bislang nur auf Ablehnung. Die Unternehmen glauben, daß so etwas nicht funktionieren kann, oder sie halten – sehr zu Unrecht – die Gefahr des »Know-

how-Abflusses« an den Wettbewerb offenbar für größer als die möglichen Vorteile einer Zusammenarbeit. Auch auf Betriebsversammlungen wurden solche Konzepte wiederholt durch Arbeitnehmervertreter angesprochen, bislang aber ohne Resonanz. Ohne Kooperation werden sich die hiesigen Zulieferer aber kaum behaupten können: Die Automobilindustrie verlangt im Zuge ihrer Konzepte zur Verringerung der eigenen Fertigungstiefe von ihren Lieferanten »Modulfertigung« (d.h. Lieferung vormontierter Komponenten oder weiterbearbeiteter Teile). Wenn die hiesigen mittelständischen Unternehmen im Zuliefergeschäft bleiben wollen, müssen sie sich diesen Anforderungen stellen. Jedes Unternehmen für sich und auf sich allein gestellt wird dazu aber kaum imstande sein. Man müßte daher bereits jetzt Vorklärunge treffen, welche Unternehmen in welcher Weise miteinander kooperieren könnten, um gemeinsam die geforderten Leistungen anzubieten. Obwohl sich die Zeichen mehren, daß nur über die Bereitschaft, solche komplexere und anspruchsvollere Komponenten zu liefern, die Stellung kleinerer und mittlerer Zulieferunternehmen unter den verschärften Marktbedingungen gesichert werden kann, ist die Skepsis bei den Unternehmen der Region gegenüber solchen kooperativen Konzepten noch immer sehr hoch.

Auch unmittelbare Kooperation zwischen den großen Abnehmern und ihren Zulieferern zur Lösung anstehender Probleme findet im Bereich der Verwaltungsstelle bislang offenbar nicht statt. Die großen Abnehmerunternehmen sind aber seit einiger Zeit dabei, sich alle wichtigeren Zulieferer genau vorzunehmen, um zunächst die für die Umsetzung ihrer strategischen Zielsetzungen geeigneten Unternehmen aus ihrem Lieferantenkreis herauszufiltern und dann dort die Voraussetzungen für die Realisierung der Konzepte zu schaffen. Das läuft so ab, daß sich eine Delegation des Abnehmers ankündigt, um mit Vertretern des Zulieferers Möglichkeiten zur Verbesserung der Kooperation und Senkung der Kosten (nicht der Preise) zu diskutieren.³ Zu diesen Gesprächen werden dann – und zwar auf Wunsch des Abnehmers – die Betriebsräte ausdrücklich hinzugebeten, damit sie sich selbst ein Bild davon machen können, was vom Zulieferer und seiner Belegschaft in Zukunft erwartet wird, und welche Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele erforderlich sind. Nicht zuletzt sicherlich aufgrund der Einschätzung, die Betriebsräte dann auch in die Mitverantwortung für die Maßnahmen einzubinden.

3 Echte Just-in-time-Produktion spielt bislang bei den hiesigen Unternehmen noch keine Rolle. Allerdings wird bei einem der größten Zulieferer (Werke in Korea, Spanien, England) diskutiert, ob die anstehende »zeitnähere« Belieferung selbst durchgeführt oder an einen Spediteur delegiert werden soll.

Als Konsequenz dieser Gesprächsrunden wurden von den Zulieferunternehmen häufig Beraterfirmen ins Haus geholt, um bei der Erarbeitung von Lösungen zu helfen. Allerdings durchaus nicht immer mit Erfolg: In einem Fall wurde die Beratung abgebrochen, weil das Zulieferunternehmen mit den bis dahin erreichten Ergebnissen überhaupt nicht einverstanden war.

Einige Firmen wollen in der Folge solcher Beratungen auch Betriebsvereinbarungen über Qualitätszirkel abschließen. Allerdings lagen dem unternehmensseitig oft groteske Vorstellungen zugrunde: In einem Fall sollte sich die Vereinbarung im wesentlichen in der Aufstellung eines Strafenkatalogs (Bußgelder für Zigarettenwegwerfen, unachtsamen Umgang mit Material und Ausrüstung usw.) für die Belegschaft erschöpfen.

Weiter zeichnet sich als Folge der neuen Abnehmeranforderungen ab, daß verstärkt Absolventen renommierter Technischer Hochschulen – insbesondere Ingenieure aus Aachen – eingestellt werden. Insgesamt werden die oberen Ebenen im technischen Bereich verstärkt. Fortschrittliche Betriebe versuchen, die Kontrollfunktionen in die Produktionsaufgaben zu integrieren, weil dort die Qualität gesichert bzw. gefertigt werden muß.

Es kommt auch zur Veränderung der Arbeitsabläufe, weg von der Bandarbeit zu Einzelarbeitsplätzen mit höheren Qualifikationsanforderungen. Der IGM bzw. den Betriebsräten ist es gelungen, von 1987 bis 1989 für fast 2500 (von insgesamt 32000 Beschäftigten in der Metallindustrie) Höhergruppierungen durchzusetzen und dabei die Lohngruppe 2 faktisch ganz abzuschaffen. Insbesondere haben davon auch Frauen profitiert. Ein besonderer Schwerpunkt der Höhergruppierung lag bei Montagetätigkeiten.

Aus- und Weiterbildung – zentral für die Zukunftschancen der Unternehmen

Die Tendenzen der Entwicklung in letzter Zeit sind insgesamt durchaus positiv zu bewerten: Es gelingt, inhaltsreichere Arbeitsgänge zu schaffen: Möglichkeiten werden vorgesehen, an verschiedenen Arbeitsplätzen mit wechselnden Beanspruchungen zu arbeiten. Da derzeit aber immer noch ca. 70% der Beschäftigten Hilfskräfte bzw. angelernte Arbeiter sind, ist die Frage nach Möglichkeiten der Qualifikationsverbesserung für die Zukunftsperspektiven der Unternehmen von ganz zentraler Bedeutung.

Bestehende Qualifikationsdefizite – insbesondere im Gefolge der jahrelangen Vernachlässigung der Ausbildung durch viele Betriebe – waren

eine Hauptursache dafür, daß viele Unternehmen Werkzeugkonstruktion und -bau bereits nach außen verlagert haben bzw. sich künftig dazu gezwungen sehen. Dieser Trend ist auf mittlere und längere Sicht sehr gefährlich für die auslagernden Unternehmen. Man nimmt damit betriebliche Know-how-Verluste in Kauf, zu einem Zeitpunkt, an dem die Anforderungen der Abnehmer an die Problemlösungskapazitäten ihrer Lieferanten nachhaltig steigen. Die Folgen können fatal sein. Im schlimmsten Falle werden solche Betriebe ganz aus der Zulieferung eliminiert, oder sie werden auf den heißumkämpften (Niedrig-Preis-)Markt einfacher Standardprodukte abgedrängt. Hier läßt sich auf das Beispiel von Gießereien verweisen, die Facharbeiter nicht angemessen eingesetzt haben. Durch Schichtarbeit und Prämien haben diese Arbeitskräfte in der Produktion zwar mehr verdient als bei Facharbeitertätigkeit, sie verloren aber entweder mit der Zeit auch die entsprechenden Qualifikationen und die notwendigen Erfahrungen oder, – und das gilt insbesondere für die guten Facharbeiter – sie wurden von kleinen Werkzeug- und Maschinenbaubetrieben abgeworben. Einige besonders Qualifizierte und Engagierte haben auch selbst einen Betrieb gegründet.⁴ Unternehmer, die sich freiwillig zusätzlich zur hohen Bindung an die marktstarken Abnehmer dadurch in Abhängigkeit begeben, daß sie wichtige Funktionen, wie z. B. Konstruktion und Werkzeugbau, auslagern, verdienen diese Bezeichnung kaum; die Arbeitsplätze dort müssen als besonders gefährdet gelten.

Seit einigen Jahren gibt es ein gut funktionierendes überbetriebliches Ausbildungsangebot. Der überbetrieblichen Ausbildungsstätte des Arbeitgeberverbandes sind alle Firmen angeschlossen. Neuerdings werden dort neben der Erstausbildung auch Umschulungen durchgeführt. Das Angebot wurde stark erweitert und schließt auch moderne Qualifikationen wie CNC und CAD ein. Der hiesige Berufsschulzweckverband (Standorte Velbert/Heiligenhaus), der technisch sehr modern ausgerüstet ist, macht ebenfalls genau auf den Bedarf zugeschnittene Angebote, die auf vorhandenen Berufsbildern aufbauen.

Ein Problem bei der Ausbildungspolitik liegt allerdings darin, daß viele Unternehmen bei der Auswahl der Kandidaten für die Ausbildungsplätze zu hohe Maßstäbe (insbesondere bezüglich der gewünschten Schulabschlüsse bzw. Noten) ansetzen. Die Folge ist, daß ein Großteil der Absolventen die Ausbildung nur als Durchgangsstadium benutzt

⁴ Ein Nachteil dieser Tendenz liegt aus gewerkschaftlicher Sicht natürlich auch darin, daß die Arbeitskräfte in den entstehenden Kleinbetrieben durch die IG Metall nur schwer oder gar nicht zu erreichen sind.

und nach Lehrabschluß früher oder später abwandert, vor allem um sich durch Besuch entsprechender Einrichtungen höherzuqualifizieren. Auf diese Weise kann die Facharbeiterlücke natürlich nicht geschlossen werden. Für die Zukunftsperspektiven gerade der Zulieferunternehmen wäre es aber besonders wichtig, sicherzustellen, daß ein größerer Teil der Absolventen der dualen Ausbildung als Facharbeiter in den Unternehmen bleibt. Erforderlich wäre dazu einerseits die Schaffung besserer Arbeitsbedingungen und besserer Aufstiegschancen. Andererseits wäre aber auch anzustreben, verstärkt auch wieder junge Menschen ohne höhere Schulabschlüsse auszubilden.

Auf den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften läßt sich auch ein Gutteil der Mehrarbeit, die derzeit in der Region in massivem Umfang geleistet wird, zurückführen. Dabei ist vor allem in kleinen Unternehmen damit zu rechnen, daß ein erheblicher Teil nicht registriert wird. Durch die starke Ausdehnung der Arbeitszeit treten erhebliche Probleme beim Arbeitsschutz auf, der Krankenstand steigt an. Gleichzeitig sinkt die Qualität der Produkte bzw. der Ausschuß nimmt zu. Auch die Abnehmer machen da anscheinend Kompromisse: Offenbar ist in Boomphasen die Null-Fehler-Produktion doch nicht so wichtig, wie sonst stets behauptet wird. Die knappen Facharbeiter werden seitens der Unternehmen stark hofiert, damit sie sich bereit finden, die Überstunden zu leisten, nicht zuletzt mit dem Argument, daß sie die besten, die einzigen sind, die das können.

Damit ist natürlich die Frage aufgeworfen, warum es trotz der vielen Mehrarbeit kaum Neueinstellungen gibt. Die Arbeitgeber behaupten, daß der regionale Arbeitsmarkt leergefegt ist. 20 km weiter aber gibt es genügend Arbeitskräfte. Natürlich schiebt man auch die Unsicherheit über den weiteren Verlauf der Automobilkonjunktur vor. Dabei wird neuerdings auch das Gespenst Europa 93 genutzt, das – wie vor einigen Jahren die Japaner – als Begründung für alles mögliche herhalten muß, unter anderem für Einstellungszurückhaltung, Forderung nach Lohnbegrenzung und mehr Flexibilität bei den Arbeitsverhältnissen.

Möglichkeiten und Probleme der Zusammenarbeit von Unternehmen und Arbeitnehmervertretungen

Die ernsthaftesten Gefahren sind aber weder darin noch in den Strategien der weltweiten Beschaffung durch die Abnehmer zu sehen, sondern darin, daß die hiesigen Unternehmer die Zeichen der Zeit nicht erkennen, die da heißen: zukunftsfrüchtige Investitionen, angemessene Qualifizie-

rung der Mitarbeiter, Kooperation zwischen Zulieferunternehmen und Zusammenarbeit mit den politischen Institutionen und den Vertretungen der Arbeitnehmer. Gerade hier liegt aber einiges im argen: Während es zur Industrie- und Handelskammer sehr gute Kontakte gibt, ist die Zusammenarbeit mit den Arbeitgeberverbänden viel weniger ausgeprägt. Zum Beispiel gibt es zwischen IG Metall und dem buchstäblich nahe liegenden Fachverband Schloß und Beschlag keine Kontakte. Als Begründung für die Zurückhaltung seitens der Verbände bei strukturpolitischen Aktivitäten wird genannt, daß die Mitglieder der Verbände untereinander im Wettbewerb stehen und man sich deshalb auf allgemeine Beratungen – insbesondere in rechtlichen Fragen – beschränken müsse, während eine Beteiligung an der Entwicklung von Rationalisierungskonzepten für einzelne Mitgliedsunternehmen einen Verstoß gegen die wettbewerbspolitische Neutralität des Verbandes bedeuten würde.

Wegen der insgesamt eher unkooperativen Haltung der Arbeitgeber ist es z.B. auch nicht möglich, ehrenamtliche IG Metall-Funktionäre, die Betriebsräte in anderen Unternehmen sind, als IG Metall-Vertreter auf Betriebsversammlungen einzusetzen, obwohl es die Hauptamtlichen allein nicht schaffen können, auf allen wichtigen Betriebsversammlungen präsent zu sein und so ein nützlicher überbetrieblicher Erfahrungsaustausch zustande kommen könnte. Auch hier werden »Wettbewerbsgründe« ins Feld geführt.

Ein Beispiel für eine funktionierende Kooperation ist die beschlossene Gießereisandaufbereitungsanlage zur Mehrfachverwendung und Entsorgung von giftigem Gieß(formen)sand. Dabei handelt es sich um ein Gemeinschaftsunternehmen von Land, Kommune und Unternehmen. Am Zustandekommen waren neben der Stadt Velbert, der Industrie- und Handelskammer auch der Deutsche Gewerkschaftsbund und Einzelgewerkschaften beteiligt.

Zureichende Kooperationsbereitschaft vorausgesetzt, sind aber durchaus auch Lösungen möglich, die sowohl den unternehmerischen Belangen wie auch den Arbeitsplatzinteressen der Beschäftigten gerecht werden können. So waren Vertreter der örtlichen IG Metall maßgeblich an der Restrukturierung eines Unternehmens, das als Zulieferer für andere Branchen (nicht die Automobilindustrie) tätig ist, beteiligt. Die Betriebsorganisation wurde optimiert, die Abläufe wurden gestrafft usw. Es wurde eine Betriebsvereinbarung über die Umstrukturierung geschlossen; Qualifizierungsmaßnahmen wurden durchgeführt. Die gemachten Erfahrungen können in vielfältiger Weise auch für die Bildungsarbeit der Verwaltungsstelle genutzt werden, da es darauf ankommt, das Wissen

aus diesem Fall und die Erfahrung, daß solche Erfolge bei der Modernisierung möglich sind, auch in andere Betriebe weiterzutragen. Möglicherweise ist es der erfolgsversprechendere Weg, erst einen Modellfall zu installieren, an dem sich andere dann orientieren können, als gleich betriebsübergreifende kooperative Lösungen, die auf die genannten Vorbehalte stoßen, in Gang zu bringen.

Auch als die Beschäftigung in einem Zweigwerk eines großen Konzerns im Bereich der Verwaltungsstelle wegen zu hoher Kosten gefährdet schien, wurde eine kooperative Lösung unter angemessener Beteiligung der Arbeitnehmerseite gefunden. Der Betrieb konnte – unter Einhaltung aller gesetzlichen und tarifvertraglichen Verpflichtungen – so umstrukturiert werden, daß die Beschäftigung am Standort unter Berücksichtigung gewerkschaftlicher Prinzipien zu sichern war.

Örtliche Arbeitsplatzbelange und gewerkschaftliche Interessenvertretung

Wenn durch Gewerkschaftsvertreter eine standortbezogene Politik der Arbeitsplatzsicherung und Modernisierung betrieben wird, können damit auch Konflikte zu gesellschaftspolitischen (z.B. ökologischen), u.U. aber auch zu bestimmten gesamtgewerkschaftlichen Zielsetzungen entstehen. Aus der Sicht der Verwaltungsstelle kann es dabei – nach jeweiliger Abwägung der Umstände im Einzelfall – zu einem Vorrang der Sicherung der Arbeitsplätze des Standorts auch gegenüber zu stark betonten Umweltschutzaspekten kommen. Dabei ist zu berücksichtigen, daß sich z.B. in Heiligenhaus 78% der insgesamt vorhandenen Arbeitsplätze in der Metallindustrie finden, womit man bei den Gemeinden hinter Rüsselsheim auf Platz 2 in der Bundesrepublik steht. Ein gesunder Lokalpatriotismus bzw. Egoismus bei der Erhaltung der Arbeitsplätze ist schon deshalb notwendig und legitim, weil der Standort gegenüber konkurrierenden Regionen durch die »Gemengelage«⁵ benachteiligt ist.

Deutlich wird der Konflikt am Beispiel der Frage der Definition von Wasserschutzgebieten. Eine Verordnung zu deren Ausdehnung wurde mit einer Stimme Mehrheit getroffen. Die Firmen im betroffenen Bereich haben dann nur noch Bestandsschutz, d.h. sie dürfen keine neuen Produktionen aufnehmen und nicht expandieren. Ein Unternehmen will daraufhin mit 400 Arbeitsplätzen wegziehen. Hier ist aus Sicht des

5 Das bedeutet, daß ein erheblicher Teil der Industrie in Wohngebieten liegt mit entsprechenden Einschränkungen bezüglich Emissionen, möglichen Betriebsnutzungszeiten etc. Hinzu kommt, daß es fast nur Gelände in industriell schwierig nutzbaren Hanglagen gibt.

Standorts eine große Gefahr entstanden, denn im Ruhrgebiet gibt es eine umfangreiche »Industriebranche« der ehemaligen Montanbetriebe, und man versucht dort, »Ansiedler« anzulocken. Deshalb unterstützt man Bemühungen, ein neues »Wassergutachten« zu erstellen, das dem Umweltschutz Rechnung trägt, aber auch dem Arbeitsplatzanliegen des Standorts.

Handlungsmöglichkeiten der Verwaltungsstelle und gewerkschaftliche Perspektiven

Seit drei Jahren treffen sich die Betriebsratvorsitzenden der Zulieferer auf Initiative der Verwaltungsstelle regelmäßig. Die Verbesserung des Informationsflusses ist von außerordentlicher Bedeutung. Deshalb sind auch die Telefonnummern sämtlicher BR-Vorsitzender der Automobilindustrie greifbar. Die Erfahrung zeigt, daß die Betriebsräte der Automobilhersteller auch immer umgehend zur Auskunft bereit sind, wenn ein Problem auftaucht. Auf diese Weise lassen sich etwa unzutreffende Informationen der Zulieferunternehmen an ihre Betriebsräte enttarnen. Zum Beispiel läßt sich klären, ob Überstunden tatsächlich auf veränderte Lieferabrufe der Abnehmer zurückgehen oder aber aufgrund von Planungsfehlern im Zulieferunternehmen selbst beantragt werden.

Auch wenn der Informationsfluß durch die Initiative der Verwaltungsstelle vor Ort einigermaßen klappt, ist die betriebs- und verwaltungsstellenübergreifende Koordination und Systematisierung des Informationsflusses zwischen den Interessenvertretungen bei Abnehmern und Zulieferern ein Feld, auf dem der Vorstand der IG Metall unbedingt aktiv werden müßte. Insbesondere käme es darauf an, die Betriebsräte der Abnehmer stärker in die Pflicht zu nehmen und Informationsschnittstellen zu bilden. Koordination ist vor allem deshalb wichtig, weil die Verwaltungsstelle Velbert stark durch kalte Aussperrungen beim Baden-Württemberg/Hessenstreik betroffen war. Direkte Kontakte auf überbetrieblicher Ebene gibt es aber noch nicht. Auf der bezirklichen Ebene gibt es Veranstaltungen zur Strukturverbesserung; einige Seminare mit entsprechender Themenstellung haben bereits stattgefunden.

Ein gravierendes Problem ist – wie im Metallbereich insgesamt, so auch in der Verwaltungsstelle Velbert – die schwache Organisation bei den Angestellten. Bei den Meistern ist man ganz gut organisiert, aber bei den qualifizierten technischen Angestellten gibt es noch erheblichen Nachholbedarf. Man braucht diese Gruppe aber unbedingt, um zukunftssträchtige Modernisierungs- und Qualifizierungskonzepte zu erarbeiten und

umzusetzen. Umgekehrt könnte man – wenn solche Perspektiven entwickelt würden – die Gewerkschaftsarbeit für Angestellte attraktiver machen. Bezüglich der Verbesserung der Angestelltenorganisation ist die IG Metall zum Erfolg verurteilt. Gelingt die Organisation und Aktivierung dieser Arbeitnehmergruppe nicht, werden sich die anstehenden Schwierigkeiten, und zwar nicht nur im Bereich der Automobilzulieferung, kaum lösen lassen.

Trotz oder gerade wegen der erheblichen Probleme der wirtschaftlichen Entwicklung ist aber erfolgreiche Gewerkschaftsarbeit im Bereich Verwaltungsstelle durchaus möglich: Trotz stagnierender Beschäftigung stiegen die Mitgliederzahlen von 1983 (ca. 12000) auf fast 16000 im Jahre 1989 und zwar ohne gezielte Mitgliederwerbung und nur aufgrund hoher Aktivität auch auf nicht traditionellen Feldern, wobei auch eine gute Öffentlichkeitsarbeit von einiger Bedeutung sein kann. Wenn es gelingt, neben der erfolgreichen Fortsetzung der »klassischen« Gewerkschaftspolitik in Zusammenarbeit mit anderen wichtigen Akteuren weiter zukunftssträchtige Standortpolitik zu betreiben, werden davon nicht zuletzt auch die Arbeitnehmer und ihre Interessenvertretung profitieren.

Regionalpolitische Aspekte der Ansiedlung von Zulieferbetrieben im Umfeld von Werken der Automobilindustrie

1. Die Situation: Fehlerentwicklungen bedürfen der Steuerung

Im Zusammenhang mit den globalen Kostensenkungsstrategien und der damit verbundenen Neuorganisation des Gesamtfertigungsverbundes der Automobilindustrie gewinnt die Ansiedlung von Zulieferbetrieben im räumlichen Einzugsbereich von Automobilmontagewerken an Bedeutung. Beispiele hierfür sind der Aufbau der Zuliefererbeziehung zwischen Keiper-Recaro und Mercedes Benz Bremen, die Ansiedlung von Kautex in Leer und Peguform in Oldenburg im Einzugsbereich des Werkes Emden der Volkswagen AG sowie die Ansiedlung von Zuliefererindustrien rund um das BMW-Werk Regensburg.

Diese von der Automobilindustrie gezielt geförderte Ansiedlung von Zulieferbetrieben im räumlichen Umfeld ihrer Montagewerke basiert im wesentlichen auf folgenden Strategien:

- Verringerung der Fertigungstiefe (»Make or buy«-Entscheidung);
- verstärkte Realisierung von »Just-in-time«-Konzepten mit der damit verbundenen Senkung von Lagerhaltungs- u. Logistikkosten;
- Reduzierung der Zahl der Zulieferer bei bestimmten Teilen auf einen einzigen (»Single-Sourcing«).

Soweit diese Ansiedlungsprojekte in strukturschwachen Gebieten mit entsprechenden arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Problemen durchgeführt werden sollen, stoßen sie auf erhebliches Interesse in der Kommunal- und Landespolitik. Unabhängig von der Zahl der tatsächlich geschaffenen Arbeitsplätze werden diese Projekte regelmäßig als Erfolg regionalpolitischer Wirtschaftsförderung und Strukturpolitik gefeiert. Die Ansiedlungen werden mit erheblichen Mitteln aus verschiedenen Töpfen gefördert und unterstützt. In den meisten Regionen stehen neben den Mitteln und Bürgschaften der Landespolitik Mittel aus regionaler Wirtschaftsförderung zur Verfügung. In bestimmten Regionen kommen Mittel aus der Zonenrandförderung oder EG-Mittel für struk-

turschwache Regionen dazu. Weiterhin erbringen die Kommunen – häufig im Zusammenhang mit der Erschließung der Grundstücke – erhebliche Vorleistungen.

Die Hoffnung auf die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen verstellt dabei in der Regel den Blick für die realen Prozesse im Zusammenhang mit der Ansiedlung von Zulieferbetrieben:

- Die Reduzierung der Fertigungstiefe in der Automobilindustrie, verbunden mit den Kostensenkungen in der Lagerhaltung sowie der Logistik, führt in den meisten Fällen zu direktem – zumindest rechnerischem – Personalabbau in den Automobilwerken.
- Die »neugeschaffenen Arbeitsplätze« sind durchweg Arbeitsplätze mit geringerer Qualifikationsanforderung und geringerer Qualität.
- In den angesiedelten Betrieben gelten nicht die Entlohnungsbedingungen der Automobilindustrie. Besonders augenfällig wird dies, wenn die angesiedelten Betriebe Tarifbereichen anderer Gewerkschaften (z.B. der IG Chemie) angehören.
- Bei der Ansiedlung handelt es sich in der Regel um Zweigbetriebe national wie multinational agierender Zuliefererkonzerne mit einer entsprechend einseitigen Produktionspalette von wenigen Zulieferteilen für ein regionales Werk der Automobilindustrie ohne jede Forschungs- und Entwicklungskapazität, die in den Zentralen verbleibt. Dadurch entsteht eine hohe Abhängigkeit von der konjunkturellen Entwicklung sowie von den Standortstrategien der Automobilindustrie.
- Die Ansiedlung solcher Zulieferbetriebe auf der Grundlage von Just-in-time-Konzepten führt zu einer erheblichen verkehrspolitischen Belastung in der Region. Die Anlieferung der Teile erfolgt überwiegend im Lkw-Pendelverkehr mit den bekannten Folgen für Wohngebiete und Straßenbelastung.
- Das Beschäftigungsrisiko des Automobilunternehmens wird durch die Reduzierung der Fertigungstiefe für einen erheblichen Teil der durch die Automobilproduktion gebundenen Beschäftigten auf Zuliefererandbereiche ausgegliedert.
- Die in der Automobilindustrie entwickelte und ausgeprägte Form der Arbeitnehmervertretung durch Betriebsräte und Vertrauensleute wird für die ausgesiedelten Beschäftigungspotentiale unterlaufen. Dies gilt insbesondere auch für betrieblich vereinbarte Regelungssysteme und Tarifverträge. Die materielle und soziale Absicherung der Beschäftigten im Zulieferbetrieb auch über Lohn und Gehalt hinaus verschlechtert sich gegenüber den Arbeitsbedingungen der Automobilindustrie.

Weiterhin wird durch die Hoffnung auf neue Arbeitsplätze in der Region der Blick dafür verstellt, daß es sich bei der Ansiedlung von Zulieferern im räumlichen Einzugsbereich der Automobilwerke nur um eine Teilstrategie der Neuorganisationen des Gesamtfertigungsverbundes handelt. Die Globalisierung der Zulieferbeziehungen führt genauso zur Auslagerung von Teile-Produktionen, die ihren Niederschlag nicht in einer regionalen Belebung des Arbeitsmarktes finden.

Demgegenüber steht auf der »Habenseite« die Neuansiedlung von Betrieben und die Schaffung von Arbeitsplätzen. Für strukturschwache Gebiete ist dies oft das einzig wirksame und belebende Element regionaler Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik. So sind z. B. in den vergangenen zehn Jahren im ostfriesischen Raum neben der Erhöhung der Beschäftigtenzahl des Werkes Emden durch Arbeitszeitverkürzung, Automobilkonjunktur, Modellpolitik und Standortstrategie des VW-Konzerns neue Arbeitsplätze wirksam nur durch die Ansiedlung von Betrieben im unmittelbaren Zusammenhang mit der Automobilindustrie geschaffen worden. Dabei handelt es sich nicht nur um den Zulieferer Kautex in Leer, sondern auch um den Aufbau eines CKD-Teile-Versands für VW in Emden sowie die VW-Gründung einer Firma für Auto-Recycling in Leer. In diesem Zusammenhang ist der Aufbau einer Firma für Rohstoff-Recycling von Automobilen auf dem Hintergrund der notwendigen und sich verstärkenden Diskussion über die ökologischen Folgen des Individualverkehrs und der Umweltbelastung durch Schrottfahrzeuge ein Beispiel für eine zukunftssträchtige Ansiedlungs- und Beschäftigungspolitik.

Die notwendige kritische Wertung der Ansiedlung von Zulieferbetrieben erfordert ein Abwägen der Interessen der Kommunen und Regionen an einer arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitischen Belebung. Kriterien wie Beschäftigungsperspektive, Zukunfts- und Bestandssicherheit und die Frage nach gesellschaftlich sinnvoller Arbeit sollten dabei im Mittelpunkt stehen. Regionale Wirtschaftsförderungs- und Ansiedlungspolitik war in der Vergangenheit oft von dem Fehler geprägt, daß der kurzfristige Ansiedlungserfolg eines Betriebes vor allem anderen stand. Eine Überprüfung der Bestandssicherheit von Neuansiedlungen gegenüber konjunkturellen Schwankungen, Konzernstrategien und Marktentwicklung im jeweiligen Produktionssektor blieb aus. Dies gilt ebenfalls für Kurzfriststrategien von Unternehmen zur Abschöpfung von Fördermitteln; zahlreiche Beispiele hierfür finden sich im Zonenrandgebiet. Trotz des beherrschenden Interesses an der Schaffung neuer Arbeitsplätze for-

dert allein schon die Vergabe öffentlicher Mittel sowie die Erbringung von Vorleistungen durch die öffentliche Hand eine Überprüfung der Wirksamkeit und Zukunftsperspektive von solchen Ansiedlungsprojekten.

2. Gewerkschaftlicher Handlungsbedarf

Auf dem Hintergrund dieses Interessenkonflikts zwischen einer unkritischen Ansiedlungspolitik und der Schaffung bestandssicherer Arbeitsplätze und gesellschaftlich notwendiger Arbeit entsteht ein spezifischer gewerkschaftlicher Handlungsbedarf. Im Vordergrund steht hier zunächst die Thematisierung dieses Interessenkonflikts durch gezielte Informations- und Öffentlichkeitsarbeit der Gewerkschaften über die Hintergründe regionaler Ansiedlung von Zulieferbetrieben. Erfahrungen zeigen, daß von Kommunal- und Landespolitikern lediglich die Schaffung von Arbeitsplätzen gesehen wird. Hingegen werden in der Öffentlichkeit, aber auch in den Gewerkschaften keine Diskussionen auf dem Hintergrund der dargestellten Problematik geführt.

Daraus ergeben sich eine Reihe von gewerkschaftlichen Handlungsansätzen:

- Kooperation der IG Metall mit den zuständigen Einzelgewerkschaften der geplanten Zuliefererbetriebe. Aufbau einer gewerkschaftlichen Interessenvertretung über die Grenzen der Einzelgewerkschaften hinaus entlang der logistischen Kette.
- Forderung nach einer *regionalen, wirtschafts- und beschäftigungspolitischen Bilanz* über die Auswirkungen einer Ansiedlung von Zulieferbetrieben. Diese Bilanz sollte Gegenüberstellungen zu folgenden Fragen beinhalten:
 - Beschäftigungsbilanz,
 - beschäftigungspolitische Perspektiven des angesiedelten Betriebes,
 - Entlohnungsstruktur,
 - Qualifikationsstrukturen,
 - Arbeitnehmervertretung – tarifvertragliches und betriebliches Regelungssystem,
 - Umweltbilanz,
 - Verkehrsbilanz.
- Vorlage eines *regionalen beschäftigungs- und wirtschaftspolitischen Konzepts* der Gewerkschaften mit dem Ziel, Vorschläge für bestandssichere und zukunftsorientierte Ansiedlungspolitik zu machen. Dabei sind insbesondere die Entwicklungsperspektiven der Automobilindu-

strie und die Notwendigkeit ökologischer wie verkehrspolitisch alternativer Konzepte zu berücksichtigen.

- Durchführung einer *regionalen beschäftigungspolitischen Konferenz* gemeinsam mit Parteien, Arbeitgebervertretern, Industrie- und Handelskammern, Kommunal- und Landespolitikern und Betriebsräten betroffener Betriebe. Ziel einer solchen Konferenz sollte sein, möglichst gemeinsame Positionen und Vorstellungen zur Wirtschaftsförderung, zur Ansiedlungs- und Beschäftigungspolitik zu entwickeln. Ebenfalls könnte eine solche Konferenz zur Bildung einer gemeinsamen Initiative aller Beteiligten beitragen, die dauerhaft an Fragen zukunftsorientierter regionaler Wirtschaftsförderungs- und Beschäftigungspolitik arbeitet.

Zukunft der Region – Bericht über die Strukturkonferenz der IG Metall Bonn im März 1990

Die IG Metall-Verwaltungsstelle Bonn, (Stadtgebiet Bonn, Rhein-Sieg-Kreis linksrheinisch und Kreis Euskirchen) ist im wesentlichen durch Klein- und Mittelbetriebe geprägt. Es besteht in ihrem Bereich nur ein einziges Unternehmen über 1000 Beschäftigte (1300). Alle anderen Betriebe liegen weit darunter, über zwei Drittel haben weniger als 300 Beschäftigte. Hauptsächlicher Wirtschaftsfaktor ist die Automobilzulieferindustrie.

Um die Zukunftsfragen der Region zu behandeln, hat die IG Metall Bonn am 20. und 21. März 1990 eine Strukturkonferenz für Betriebsräte, Vertrauensleute und Unternehmensleitungen durchgeführt.

Ziel der Konferenz war die Beschäftigung mit Zukunftsfragen der Region. Neben Fragen der Wirtschaftsförderung, der Standortpolitik, der Zukunft der Industrieproduktion, des Maschinenbau/Werkzeugmaschinenbaus war ein wesentlicher Schwerpunkt die Situation in der Automobilzulieferindustrie.

Nicht erst handeln, wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist

Nach Auffassung der IG Metall Bonn ist es unbedingt notwendig, sich frühzeitig mit diesen Fragen auseinanderzusetzen, um nicht Gefahr zu laufen, an alten Industriestrukturen zu lange festzuhalten, ohne frühzeitig auf mögliche Veränderungen und deren Auswirkungen hinzuweisen. Das, was in der Vergangenheit als Strukturkrise der Werften und der stahlerzeugenden Industrie zu verzeichnen war, darf nicht noch einmal in einer anderen Branche unvorbereitet auf die Organisation zukommen. Im übrigen wären bei einer krisenhaften Entwicklung in der Automobilindustrie und der Automobilzulieferindustrie die Auswirkungen um ein vielfaches größer als in der Werft- und der stahlerzeugenden Industrie. Nicht nur, daß davon fast alle Regionen betroffen wären. Nein, in diesem

Fall würde auch das »Alleinsterben« von Betrieben und Regionen sprunghaft zunehmen. Bis auf einige wenige Ausnahmen sind die Betriebe der Automobilzulieferindustrie wie überall auch in der Verwaltungsstelle Bonn keine Großbetriebe, sondern mittlere Unternehmen und Kleinstbetriebe. Dies hat zur Folge, daß auch Gegenwehrmaßnahmen erheblich schwerer zu organisieren sein werden als bei den bekannten Aktionen in großen Industrieunternehmen.

Gerade die Vergangenheit hat gezeigt, daß Ressourcen der Organisation schwerpunktmäßig dort eingesetzt werden, wo die »größten Massen« und damit die größte innergewerkschaftliche Macht vorhanden ist. In diesem Zusammenhang sei nur daran erinnert, daß das hundert- und tausendfache Sterben von Unternehmen der Bauwirtschaft kaum zur Kenntnis genommen wurde und auch keine Mobilisierung von Solidarität in anderen Wirtschaftszweigen zur Folge hatte. Die Auseinandersetzung um die Henrichs-Hütte in Hattingen und Krupp in Rheinhausen zeigen allerdings das genaue Gegenteil. Obwohl z. B. in diesen Bereichen durch Sozialpläne Abfederungen vereinbart werden konnten, war es auch möglich, in nicht unbedeutendem Umfange materielle Unterstützung von anderen Betrieben bzw. deren Belegschaften zu erhalten. Im Baugewerbe ist dies kaum der Fall gewesen: Hier ist jeder für sich allein gestorben; die Sozialpläne, soweit solche vereinbart wurden, verschwanden im Konkurs. Damit all dies in Zukunft die Gewerkschaften nicht mehr unvorbereitet trifft, ist es notwendig, sich intensiv mit der Entwicklung eines solch bedeutenden Wirtschaftszweigs wie der Automobil- und Automobilzulieferindustrie rechtzeitig auseinanderzusetzen.

Es war bei der Vorbereitung der Konferenz von Anfang an festzustellen, daß ein großes Interesse der ansässigen Unternehmen bestand. Dieses Interesse war teilweise erheblich konkreter als das der Betriebsräte und Vertrauensleute. So konnten eine Reihe ortsansässiger Unternehmen bzw. Geschäftsführer als Referenten für unsere Konferenz gewonnen werden. Gleichzeitig hat eine namhafte Zahl von Betrieben während der Konferenz eine Produktausstellung vorgenommen.

Die Automobilzulieferindustrie in der Region ist im wesentlichen dadurch geprägt, daß Einzelteilerfertigung vorherrscht. Ein Schwerpunkt ist hierbei die Verarbeitung von Gummimetallteilen, die Herstellung von einzelnen Metallteilen (z. B. Getriebeteile) sowie von Kunststoffteilen und Halbzeugen.

In Zukunft: Komponentenfertigung

Gerade die Fertigung von Einzelteilen hat, auch nach Aussage von Unternehmensvertretern, keine Zukunft. Es muß vielmehr versucht werden, zu einer Komponentenfertigung zu kommen. Dazu gehört, daß nicht mehr ein einzelnes Getriebeteil (wie z. B. eine Schaltgabel) gefertigt wird, sondern daß Aggregateteile komplett gefertigt oder verschiedene Fertigungsschritte in einem Unternehmen zusammengefaßt werden. Diese Umstellung der Produktion erfordert sowohl ein eindeutig höheres Know-how im Unternehmen wie auch bei jedem Beschäftigten. Es ist daher unumgänglich, daß bei einer vorbereitenden Umstrukturierung der Automobilindustrie gleichzeitig *Qualifizierungsprogramme für die Mitarbeiter* durchgeführt werden. Die Finanzausstattung der Unternehmen muß zugleich so sein, daß sie auch dazu in der Lage sind, die Vorleistungen für Entwicklungskosten etc. zu tragen.

Chancen für diese veränderte Fertigungsstrategie bestehen in großem Umfang. Dies ergibt sich allein daraus, daß eine Reihe von Herstellern in ihrer strategischen Planung einen weiteren Abbau ihrer Fertigungstiefe vorsehen. Dabei gehen sie teilweise davon aus, daß die Zulieferer zunehmend auch Komponenten statt Einzelteile produzieren.

Finanzierungsschwierigkeiten würden sich auch dadurch umgehen lassen – so eines der Ergebnisse der strukturpolitischen Konferenz, daß Kooperationen zwischen den am Ort ansässigen Unternehmen vereinbart werden. Diese Kooperationen stoßen allerdings noch auf erhebliche Schwierigkeiten, da die Unternehmen Angst haben, von den Herstellern unter Druck gesetzt zu werden. Objektiv betrachtet wird auf Dauer allerdings kein Weg an solchen Kooperationen vorbeigehen, da die mittelständischen Unternehmen von ihrer Kapitalausstattung her kaum dazu in der Lage sind, den Anforderungen der Hersteller gerecht zu werden.

Denn die Abnehmer schreiben ja nicht nur das zu fertigende Teil in allen konstruktionstechnischen Einzelheiten vor, sondern auch den gesamten Produktionsablauf bis hin zur Maschinenausstattung und zu den Abmessungen der einzurichtenden Produktionshallen. Durch den Versuch, direkt Einfluß auf die Produktionsplanung zu nehmen, werden beispielsweise schon konkrete EDV-Hardware-Systeme und auch die Software vorgeschrieben, um die gesamte EDV-Konfiguration dem Herstellersystem anzupassen. Die hierfür zu erbringenden Investitionen übersteigen die Möglichkeiten der Zulieferer teilweise erheblich.

Obwohl also eindeutig erkannt ist, daß auf Dauer nur eine hochwertige Komponentenfertigung die Zukunft der Automobilzulieferindustrie in

der Region sicherstellt, und dies auch schon in konkreten Fällen erfolgt, sind doch die gesamten Möglichkeiten bei weitem nicht ausgeschöpft. Neben den schon geschilderten Problemen bezüglich der Reaktion der Hersteller bestehen natürlich auch noch Berührungängste bei den Unternehmen, die als Zulieferer tätig sind. Je kleiner beispielsweise ein Zulieferer ist, um so mehr betont er seine Funktion als »Partner der Automobilindustrie«. Je größer er ist, um so mehr begreift er sich als ein »normal wirtschaftendes Unternehmen«.

Diese Schwelle einer einseitigen Wahrnehmung zu überwinden, war auch ein Ziel der Strukturkonferenz.

Die Nähe zum Abnehmer

Eine weitere Chance für die Automobilzulieferindustrie liegt in der geographischen Nähe der Zulieferer zum jeweiligen Hersteller.

Wenn die Automobilhersteller ihre Fertigungstiefe weiter abbauen und auch bereit sind, höherwertige Fertigungen an die Zulieferer abzugeben, spielt die Frage der sogenannten Billig-Löhne ihm europäischen Ausland eine immer geringere Rolle. Entscheidend wird vielmehr sein, welche Garantien der Zulieferer dem Hersteller bezüglich der Logistik geben kann.

Just-in-time-Produktion ist ja sehr stark von der Lieferfähigkeit und der Pünktlichkeit abhängig. Die Dimension der Transportwege und die damit verbundenen Verkehrsrisiken sind somit von entscheidender Bedeutung, wenn die Sicherstellung der Zulieferung überprüft wird. In diesem Zusammenhang ist auch festzuhalten, daß die geographische Entfernung den Zeitaufwand der Logistik erheblich beeinflußt. So wie Kapital durch ein stationäres Lager gebunden wird, wird es natürlich auch durch das rollende Lager auf den Autobahnen oder Bahngleisen gebunden. Daher wäre es eine wichtige Funktion der Zulieferbetriebe, auf die positiven Folgen ihrer räumlichen Nähe zum Hersteller zu verweisen.

Die brachiale Einkaufspolitik der Hersteller (es wurde von Unternehmensvertretern sogar der Begriff »Erpressung« gebraucht), führt zu einem erheblichen Druck. Wichtig ist in diesem Zusammenhang festzustellen, daß die entscheidende Rolle der Niedrigpreise seitens der Hersteller insbesondere im Verhältnis zu Großbritannien ausgespielt wird. Nach unseren Erfahrungen spielt also nicht Südeuropa hier die entscheidende Rolle, sondern die durch staatlich sanktioniertes Sozialdumping künstlich heruntergedrückten Lohnkosten in Großbritannien.

Aus unseren Erfahrungen können wir allerdings ebenfalls feststellen, daß die Hersteller zwar versuchen, mit dem Hinweis auf günstigere Angebote aus Großbritannien, die Preise herunterzudrücken, jedoch aufgrund der vielfach mangelnden Qualität und der unzuverlässigen Zulieferung über kurz oder lang zu den Herstellern in der Region zurückkommen. Zwischenzeitlich ist es allerdings durch diese Politik gelungen, die Einkaufspreise erheblich zu drücken.

Bedingt durch die Anfälligkeit der Logistikwege kommt es auch immer wieder zu kurzfristig erheblich erhöhten Fertigungsabrufen der Hersteller in der Region, da weiter entfernt liegende Hersteller nicht pünktlich oder in mangelnder Qualität zuliefern.

Dies hat dann wiederum unmittelbare Auswirkungen auf anfallende Mehrarbeit und Sonderschichten. Diese Mehrarbeit und Sonderschichten können von den Betriebsräten kaum beeinflußt werden; gleiches gilt beispielsweise für Auswirkungen, die dadurch entstehen, daß die Betriebsräte der Hersteller Sonderschichten vereinbaren. Das Mitbestimmungsrecht der Betriebsräte in den Zuliefererbetrieben in Fragen der Mehrarbeit etc. steht insofern teilweise nur auf dem Papier. Denn es sind nur Reaktionsmöglichkeiten auf das vorhanden, was an anderer Stelle schon entschieden wurde.

Für den Bereich der Wirtschaftsförderung und Strukturpolitik ergibt sich daraus die Konsequenz, daß nicht die krampfhaftige Förderung von Neuan siedlungen einschließlich eines unsinnigen Wettbewerbs einzelner Kommunen untereinander von entscheidender Bedeutung ist, sondern die »aktive Bestandspflege«.

Strukturförderung anstelle Subventionierung

Die vorhandenen Unternehmen und Betriebe müssen Hilfestellung bekommen, um sich auf die Möglichkeiten der höherwertigen Produktion einzustellen. Solange der Staat Wirtschaftsförderungspolitik betreibt, ist es sicherlich sinnvoller, in vorhandene Strukturen mit Zukunft zu investieren, als Grundstückssubventionen für Industrieansiedlungspolitik zu betreiben.

Diese aktive Bestandspflege muß sich auch auf Hilfestellung bei den Kontakten zu den Technischen Hochschulen erstrecken. Gerade die mittelständischen Unternehmen und vor allem die Kleinbetriebe haben erhebliche Berührungängste, was die Zusammenarbeit mit den Hochschulen angeht. Diese Unternehmen sind aber gleichzeitig unbedingt auf das

Know-how der Hochschulen angewiesen, um Einblick in moderne Fertigungstechnologien zu erhalten. Wenn dies nicht geschieht, sind sie den Herstellerbetrieben im technischen Bereich völlig ausgeliefert.

Aktive Bestandspflege heißt aber auch, daß die Bundesanstalt für Arbeit erheblich mehr Flexibilität an den Tag legen muß, wenn es darum geht, in vorhandene Arbeitsplätze in Form von Weiterqualifizierungsmaßnahmen zu investieren. Entscheidend dabei ist nicht unbedingt der Teil der Arbeitnehmer, welcher als Facharbeiter tätig ist, sondern von besonderer Bedeutung sind Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich der An- und Ungelernten. Neben finanziellen Förderungen ist allerdings die fachliche Beratung von mindestens ebenso großer, wenn nicht gar größerer Bedeutung. Da viele der Klein- und Mittelbetriebe bisher keine eigenständige Berufsausbildung betrieben haben (oder maximal 1 bis 3 Auszubildende hatten), fehlt natürlich auch sämtliches Wissen über die Organisation von Qualifizierungsmaßnahmen und die zu vermittelnden Inhalte. Von den Maschinenherstellern angebotene Schnellkurse zur Bedienungsfähigkeit von Maschinen sind keine Alternative.

Arbeitskreis der Zulieferer-Betriebsräte – der erste Schritt

Um die Auswirkungen der veränderten Strukturen im Bereich der Automobilhersteller und der Zulieferindustrie frühzeitiger erkennen und Gegenmaßnahmen einleiten zu können, war es Konsens der Konferenz, daß künftig ein Arbeitskreis für die Betriebsräte der Automobilzulieferindustrie eingerichtet wird.

Dieser Arbeitskreis wird unter Mithilfe der IG Metall Bonn in Eigenregie von den betroffenen Betriebsräten organisiert. Entscheidend dabei wird sein, die für die Betriebsratsarbeit notwendigen Informationen zu beschaffen und zu verarbeiten.

Im Gegensatz zu den Betriebsräten der Hersteller haben die Zulieferer-Betriebsräte kaum Möglichkeiten, auf die EDV-Programme über Produktionsplanung, Fertigungssteuerung etc. zurückzugreifen. Da das gleiche Problem auch bei den verantwortlichen Geschäftsführern/Unternehmern besteht, haben wir vor, auch diese für die Arbeit im Arbeitskreis zu gewinnen. Es bestehen seitens der Unternehmer/Geschäftsführer und der Betriebsräte der IG Metall der Automobilzulieferindustrie teilweise erhebliche Interessenidentitäten im Verhältnis zum Hersteller.

In einem weiteren Schritt soll die Möglichkeit geschaffen werden, die Vertreter von öffentlich-rechtlichen Körperschaften zur Mitarbeit aufzu-

fordern. Diese Vertreter sind gerade dann erforderlich, wenn in der Wirtschafts- und Strukturpolitik eine aktive Bestandspflege betrieben werden soll.

Ein weiteres Ziel dieses Arbeitskreises soll es sein, frühzeitig zu erkennen, welche Produkte aufgrund ihrer geringen Fertigungstiefe z.B. auf Dauer keine Chance mehr haben und in welchen Bereichen durch zusätzliche Investitionen (Maschine und Mensch) frühzeitig gegengesteuert werden muß.

Durch die Zusammenarbeit in diesem Arbeitskreis soll auch sichergestellt werden, daß die Produktion in jeweils anderen Betrieben genauer begriffen wird. Dies eröffnet wiederum konkrete Möglichkeiten, um Vorschläge für sinnvolle Kooperationen zu machen.

Es ist also notwendig, daß die Vertreter der Arbeitnehmer sich frühzeitig über die Zukunft der Automobilzulieferindustrie Gedanken machen, damit nicht die Fehler aus der Werft- und stahlerzeugenden Industrie erneut gemacht werden. Aufgrund der wesentlich höheren Zahl der Betroffenen müßte dies auch in unmittelbarem Interesse der Verantwortlichen in den Unternehmen und im Staat liegen.

Gewerkschaftliche Ansatzpunkte zur Verbesserung der Arbeitnehmervertretung bei Automobilzulieferern und -herstellern in Bayern

Über die Zukunft der Automobilindustrie und der mit ihr eng verknüpften Zulieferbranchen und damit über die Entwicklung der Arbeitsplätze wird seit Jahren von vielen Stellen philosophiert. Der VDA (Verband der Automobilindustrie), Shell-Prognos, die EG-Kommission, aber auch die IG Metall waren daran beteiligt. Bei der Beurteilung der Situation allerdings scheiden sich die Geister. Die einen betätigen sich als Verkünder von Hiobsbotschaften, die anderen glauben in ungehemmtem Optimismus, die Marktkräfte der Welt werden die Probleme schon lösen.

Es geht an dieser Stelle nicht darum, die Gesamtperspektiven der Automobilindustrie zu behandeln. Dargestellt und analysiert werden soll vielmehr die besondere Situation der bayerischen Zulieferindustrie und ihrer Beschäftigten. Dazu aber ist eine Betrachtung der Probleme der Zuliefer-Abnehmerbeziehungen insgesamt erforderlich. Das wiederum bedeutet, sich auch mit den Strategien der Automobilhersteller ganzheitlich auseinanderzusetzen.

Deshalb vorab eine kurze Einschätzung der Situation der bundesrepublikanischen Automobilindustrie. Die Branche befindet sich in einer Art längeren Übergangsphase. Hinter uns liegen eine Reihe von Jahren mit einem kräftigen Automobilboom. Ausgerechnet in einer Phase der Sättigung der Märkte in den hochentwickelten Automobilländern, suchen die Automobilkonzerne jetzt ihr Heil in einem maßlosen Kapazitätswettlauf. Die japanische Automobilindustrie entfaltet diesen Druck schon seit langem, und ein südkoreanischer Riese ist gerade dabei aufzustehen. Das weltweite Netz der Kooperation wird geknüpft, seine Maschen werden mit Sicherheit noch enger.

Eine verlässliche Prognose der Automobilkonjunktur für die nächsten Jahre bereitet offensichtlich nach wie vor erhebliche Schwierigkeiten; Fehlspekulationen aus der Vergangenheit gibt es in großer Zahl. Daß die seit längerem erwartete Krise bislang nicht wirklich spürbar geworden

ist, sollte aber nicht zu dem Mißverständnis führen, daß sie auch in Zukunft ausgeschlossen werden kann. Konkrete Vorhersagen werden aber derzeit u. a. dadurch sehr erschwert, daß sich noch bei weitem nicht absehen läßt, wie die Entwicklung in den osteuropäischen Staaten weiterverlaufen wird. Insbesondere ist noch unklar, welche Rolle diese Länder als Absatzmarkt für Automobile, vor allem aber auch als Lieferanten von Kraftfahrzeugen und insbesondere von Zulieferteilen, spielen werden.

Zu den produktions- und absatzbedingten Risiken kommen produktivitäts- und betriebsbedingte Beschäftigungsrisiken hinzu. Nach dem Motto: »Was *müssen* wir unbedingt noch fertigen, was *können* wir noch fertigen«, wird die Eigenfertigung, d.h. die Fertigungstiefe wesentlich herabgesetzt.

Die inländischen und internationalen Gewichte zwischen Zulieferern und Automobilkonzern sollen neu durchgemischt werden. Dabei geht es keineswegs nur um Teilelieferung, sondern um komplette Fertigungs-Komponenten für die Fahrzeuge.

Die Durchrationalisierung der Kernfertigung in Preßwerken, im Rohbau, den Lackierereien und in den Montagen sind darauf ausgerichtet, den Materialfluß zu beschleunigen, Stillstandzeiten und Fertigungszeiten zu verringern.

Dies alles wird bei den Herstellern nicht wenige Arbeitsplätze kosten. Wie die Erfahrungen der letzten Monate zeigen, haben die Automobilkonzerne eine Offensive für die Senkung der Kosten und damit für die Spaltung der Belegschaften eingeläutet. Der größte Automobilhersteller der Welt, die General Motors Corporation, setzt seit 1988 ein Programm der Kostensenkung, der Kapazitätsanpassung und Produktionskürzung ein, welches einen Abbau der Beschäftigung um 100000 Arbeitskräfte, die Stilllegung von sechs Fertigungsstätten in den USA und elf weiteren weltweit, die Reduzierung der Fixkosten um jährlich 12,5 Mrd. bis 13 Mrd. US-Dollar vorsieht (Financial Times v. 25. 4. 1988; Wallstreet Journal v. 7. 6. 1988).

Die Volkswagen AG sucht ihr Heil in »rigorosen Kostensenkungsprogrammen« durch Personalabbau innerhalb von zwei Jahren (1988 und 1989) um 8000 Beschäftigte: Durch Senkung der Fertigungstiefe an der Fertigung von derzeit 46% auf 40% und durch Erhöhung der Zulieferungen aus den Produktionsstätten in Mexiko, Brasilien und Südafrika (Handelsblatt, 1. 6. 1988; Süddeutsche Zeitung 30. 5. 1988). Diese Offensive der Unternehmen ist begleitet mit offenen und verdeckten Angriffen

auf den sozialen Status der Arbeitnehmer, auf bestehende Betriebsvereinbarungen, auf abgeschlossene Tarifverträge.

Die Internationalisierung des Kapitals hat sich weitgehend schon vollzogen. Ihr stehen national operierende Gewerkschaften, oftmals einzeln agierende Konzern- und Gesamtbetriebsräte verschiedener Automobilunternehmen sowie Betriebsräte in den jeweiligen Standorten gegenüber. Mit der Infragestellung von Investitionen und damit ganzer Standorte werden Betriebsräte und Belegschaften gegeneinander ausgespielt und erpreßt. Beispiele hierfür gibt es auch in Bayern.

Die Automobilindustrie mit ihren Zulieferern ist im Bezirk München (identisch mit dem Land Bayern) die zweitstärkste Branche nach der Elektroindustrie. Wenn man die Bereiche der Elektronik, des Maschinenbaus und des Kfz- und Metallhandwerks, die für die Automobilindustrie tätig sind, dazu rechnet, so kann man mit Fug und Recht behaupten, daß die Automobilindustrie eine Schlüsselbranche in unserem Bezirk darstellt.

Detailliertere Zahlen sind nicht bekannt. Die Anzahl der Beschäftigten im Bereich der Hersteller, der Zulieferer und Unterzulieferer im Bereich der Automobilindustrie wird immerhin auf ca. 250000 geschätzt. Rechnet man das Kfz-Handwerk mit 60000 dazu, so sind es insgesamt 300000 Arbeitnehmer, die direkt mit der Automobilindustrie verbunden sind. Bezogen auf die Metallindustrie und auf die Metallwirtschaft Bayern hängt damit *jeder dritte Arbeitsplatz* vom Schicksal und der weiteren Entwicklungstendenz der Automobilindustrie ab.

Im letzten Jahrzehnt war die Automobilindustrie mit ihren Zulieferern die Wachstumslokomotive Nummer eins im Freistaat Bayern. In der Zeit von 1980 bis 1988 stieg die Zahl der Beschäftigten im Kfz-Bereich, einschließlich der Zulieferer, um 14%. Die Wachstumszuwächse bei den Herstellern Audi und BMW sowie die von den Herstellern erzwungene Ansiedlungspraxis im räumlichen Umfeld der Herstellerbetriebe haben diese Situation entscheidend mit beeinflußt.

Hohe regionale Konzentration der Zulieferer

Im Lande Bayern gibt es zwei Herstellerfirmen an fünf Standorten und ca. 150 Betriebe der Zulieferung, die regional sehr unterschiedlich verteilt sind. Dabei ist zunächst darauf hinzuweisen, daß sich die bayrischen Hersteller in einer besonderen Situation befinden: Es handelt sich um die beiden kleinsten unter den deutschen Großserien-Pkw-Produzenten.

Der eine, *BMW*, versucht – zumindest bis auf weiteres auf sich allein gestellt – sein Glück in der Fertigung von Fahrzeugen des oberen Produktsegments, derzeit durchaus mit Erfolg. Es bleibt aber die unter »Insidern« seit langem diskutierte Frage, ob und wie lange sich noch eine solche Strategie angesichts der Weltmarktsituation und insbesondere des enormen Kapitalbedarfs für erfolgsträchtige Entwicklungen durchhalten läßt und ob nicht doch früher oder später eine Anlehnung an oder gar eine Übernahme durch einen Großkonzern ins Haus steht. Das wäre nach allen Erfahrungen aus vergleichbaren Fällen sicher mit schwerwiegenden Folgen für die Arbeitsplätze in den Werken, aber auch bei den Zulieferern verbunden.

Das andere Unternehmen, *Audi*, ist als 100%ige VW-Tochter in seinen Aktionsmöglichkeiten von vorneherein eingeschränkt. Wieweit die seit langem angestrebte feste Etablierung im Kreis der »Nobelproduzenten« gelingt, ist noch immer offen, ebenso wie die Frage, ob die Versuche des Managements nach der Erringung (wieder) größerer Eigenständigkeit gegenüber der »Mutter« von Erfolg gekrönt sein werden. Im Falle krisenhafter Entwicklungen haben Zweigwerke und insbesondere Tochterunternehmen (und damit auch deren Belegschaften und Interessenvertretungen) nicht unbedingt die besten Karten. Das jedenfalls wurde gerade im Falle von VW am Beispiel der Krise 1974/75 (geplante Schließung von Audi-Neckarsulm) deutlich.

Die Lage der bayerischen Automobilhersteller und der von ihnen abhängigen Zulieferer ist so durch einige Eigenarten gekennzeichnet, die zu besonderen strukturellen Schwierigkeiten führen können. Sie sind zugleich als eine organisationspolitische Herausforderung für den zuständigen IG Metall-Bezirk Bayern zu verstehen.

Betrachtet man die Situation der Automobilzulieferung im einzelnen, zeigt sich, daß in einigen Regionen »Just-in-time-Zulieferung« zu stark monostrukturierten Verhältnissen mit eindeutiger Ausrichtung auf die Automobilindustrie geführt hat.

Die regionale Abhängigkeit von der Automobilindustrie läßt sich an Zahlenbeispielen verdeutlichen:

- Verwaltungsstelle Ingolstadt 80 %
- Verwaltungsstelle Landshut 80 %
- Verwaltungsstelle Bamberg 70 %
- Verwaltungsstelle Regensburg 60 %
- Verwaltungsstelle Schweinfurt 60 %.

Daraus ergibt sich ein großes beschäftigungspolitisches und strukturpoli-

tisches Gefährdungspotential für die Arbeitnehmer und ihre Familien, für die Kommunen, ja für das ganze Land.

Wie sich Abhängigkeiten im Zusammenhang mit Just-in-time-Produktion verstärken, zeigt das Beispiel der Planung und des Anlaufs des BMW-Werkes in Regensburg. Dieses Werk stellt einen Teil des Werksverbundes mit Dingolfing-Landshut dar. Seit der Planung des BMW-Werkes Regensburg haben sich insgesamt neun Betriebe in einem Radius von 60 km angesiedelt. Dies schafft regionale, aber auch politische Abhängigkeiten, verändert die Schmerzlinie in der politischen Auseinandersetzung mit dem sich ansiedelnden Betrieb.

Aus eigener Erfahrung ist mir bekannt, daß inhaltliche Kritik an einem Betrieb, der sich ansiedeln will oder angesiedelt hat, gleich nach einer Gotteslästerung eingestuft wird.

Solche unternehmerischen Entscheidungen führen dazu, daß die gesamte Infrastruktur von großen Regionen positiv wie auch negativ verändert wird.

Die negativen Aspekte habe ich bereits erwähnt. Positiv zu vermerken gilt, daß diese Ansiedlungspraxis aber auch dazu geführt hat, daß das Lohn- und Einkommensniveau sowie die Qualität der Arbeitsplätze angehoben wurden und daß die Einsicht in die Notwendigkeit, gewerkschaftliche Gegenmacht zu entwickeln, erhöht wird, wenn auch nicht schon automatisch.

Geprägt von den Erfahrungen aus dem Arbeitskampf 1984, in dem insgesamt 90000 Kolleginnen und Kollegen in den bayerischen Automobilherstellerfirmen, aber auch bei den Zulieferbetrieben kalt ausgesperrt waren, hat sich die Diskussion über die Wirkung neuer Logistiksysteme und Netzwerke sprunghaft verändert.

Erster Schritt: Informationsaustausch und Strategiekonzepte

In vielen Geschäftsführertagungen und bezirklichen Zusammenkünften wurden immer neue Beispiele dafür benannt, daß nicht nur Klein- und Mittelbetriebe, sondern auch Großbetriebe und große Unternehmen von der Automobilindustrie im Zusammenhang mit Just-in-time-Fertigung unter Druck gesetzt werden, daß eine Risikoverlagerung stattfindet.

Deshalb wurden auf der Ebene des Bezirks eine ganze Reihe von Aktivitäten, darunter vor allem Tagungen und Treffen, in die Wege geleitet.

(a) Am 2./3. November 1988 lud die Bezirksleitung zu einer organisationsinternen Automobiltagung ein.

- (b) Im April 1989 fand das erste Treffen für den Bereich des Kfz-Handwerks statt. Die Einbeziehung des Kfz-Handwerks war deshalb wichtig, weil wir davon ausgehen, daß es notwendig ist, das Umfeld der Automobilindustrie insgesamt einzubeziehen. Die Arbeitsbedingungen der ca. 60000 Beschäftigten in dieser Branche in Bayern und deren Interessenvertretung werden mindestens ebenso sehr durch die Strategien der Kfz-Hersteller geprägt wie auf der Zulieferseite. In den Dialog mit den Betriebsräten aus der Automobilindustrie sind deshalb neben den Betriebsräten aus den Zulieferbetrieben auch die aus dem Kfz-Gewerbe einzubeziehen.

Das Treffen selbst zeigte, daß sich die aus der starken Abhängigkeit von Herstellern resultierenden, seit längerem bestehenden Probleme weiter verschärfen. Insbesondere wächst der Leistungsdruck durch die von Herstellern vorgegebenen Arbeitswerte. Massive Tendenzen zur Ausweitung von Betriebsnutzungszeiten (Schichtarbeit, Wochenendarbeit) sind zu verzeichnen. Im Gefolge des Einzugs neuer Techniken (insbesondere Mikroelektronik) steigen auch die Qualifikationsanforderungen laufend an. Dabei wird offenbar zunehmend versucht, entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen in die Freizeit zu verlagern. Gleichzeitig beginnen die Hersteller, ihre Markennetze zu durchforsten, um weniger leistungsfähige Betriebe auszumachen, was mit Sicherheit Folgen für die Arbeitsplätze haben wird.

- (c) Im Juni fand die erste Automobilkonferenz der IG Metall in Bayern statt. 350 Betriebsräte und Vertrauensleute dieser Branche sowie Funktionäre der IG Metall nahmen daran teil. Ebenso haben wir alle relevanten Verbände und die im Bayerischen Landtag vertretenen Parteien eingeladen. Kernpunkt dieser Konferenz war die Darstellung der Situation der Automobilbranche aus der Sicht
- der Wissenschaft,
 - der Bayerischen Staatsregierung und
 - der Beschäftigten aus den bayerischen Hersteller- und Zulieferbetrieben.

Mit dieser Veranstaltung ist es uns wohl gelungen, eine realistische Einschätzung der Praxis zu bekommen, Tendenzen aufzuzeigen und Entwicklungschancen zu verdeutlichen. Unsere Zielsetzung, mit dieser Konferenz der Realisierung unserer Lösungsansätze näher zu kommen, wichtige Hintergrundinformationen für alle Betroffenen zu liefern und letztlich auch Entscheidungshilfen für politische Mandatsträger zu geben, wurde erreicht.

- (d) Im Oktober 1989 führten wir ein einwöchiges Projektseminar mit Teilnehmern aus der Zulieferindustrie und den Automobilherstellern

durch. Schwerpunkte waren die intensiven Auseinandersetzungen mit bisherigen Entwicklungen und Prognosen der Automobilbranche. Gleichgewichtig galt es, die Vertiefung unserer Lösungsansätze zu betreiben. Dabei ging es vor allem um die Themen

- Zukunftskonzepte der Verkehrsplanung,
- Just-in-time-Konzepte,
- Alternativen in der Regional- und Strukturpolitik zur Erhaltung gefährdeter Arbeitsplätze.

- (e) Ausgelöst durch die kritische Diskussion anlässlich unserer Automobilkonferenz im Juni fand auf Initiative des Betriebsrates der Firma BMW (München) mit Zulieferern dieses Werks eine Informationsveranstaltung statt. Schwerpunkte waren naturgemäß die sich stark veränderten Hersteller-Zulieferverhältnisse und die daraus resultierenden praktischen Auswirkungen auf die Beschäftigten. Auch diese Veranstaltung hat Voraussetzungen geschaffen, die auf uns zukommenden Probleme besser als bisher und vor allem koordinierter angehen zu können.

Bestandsaufnahme: Lageeinschätzung und Branchenuntersuchung

Neben diesen stärker internen Veranstaltungen stand der Versuch, zu einer gemeinsamen Lageeinschätzung mit der bayrischen Staatsregierung zu gelangen. Mit Schreiben vom 5. Oktober 1989 haben wir den bayrischen Wirtschaftsminister gebeten, zu einer gemeinsamen Lageeinschätzung der Situation der bayerischen Automobilindustrie und deren Zulieferer zu kommen. Dabei muß die Frage Just-in-time-Fertigung mit einer ganz wesentlichen Rolle spielen. Zielsetzung ist es nicht nur, unsere Gesprächs- und Dialogfähigkeit zu signalisieren, sondern deutlich zu machen, daß auch der Freistaat Bayern für die Entwicklung insgesamt und insbesondere für die Beschäftigungsentwicklung in dieser Schlüsselbranche in Bayern Mitverantwortung zu tragen hat. Dies gilt auch für die regionalpolitischen Gefährdungen, die bereits umschrieben wurden.

Um die regionalbranchenspezifischen Beschäftigungsabhängigkeiten zu untersuchen, wird eine Branchenuntersuchung für den Bereich der Automobilindustrie und ihrer Zulieferer in Bayern durchgeführt. Am Ende soll ein *beschäftigungspolitischer Atlas* für den Bereich der Automobilindustrie und der Zulieferindustrie stehen. Die Ergebnisse der Untersuchung der beschäftigungspolitischen Abhängigkeiten und ihrer Verbindungslinien in unserem Bezirk wollen wir mit den Ergebnissen einer ähnlichen Untersuchung unseres Nachbarbezirks Stuttgart verknüpfen.

Eine solche Untersuchung und ihre Verknüpfung ist aus beschäftigungspolitischen, aber auch aus tarifpolitischen Gründen unumgänglich.

Qualifizierungsoffensive

Wie immer man die künftige Entwicklung der Automobilindustrie und der mit ihr vernetzten Branchen im einzelnen einschätzen mag – eines scheint offensichtlich: Im Zuge der Entwicklung der Märkte und der darauf bezogenen Strategien der großen Hersteller wird die totale Flexibilisierung der Fertigungssysteme angestrebt. Damit werden auch in großem Umfang zusätzliche und neuartige Qualifikationen bei den Arbeitskräften benötigt. Eine echte und umfassende Qualifizierungsoffensive für die Beschäftigten der Automobilindustrie ebenso wie für die Arbeitnehmer beim Kfz-Handwerk und bei den Zulieferern wird damit zur vorrangigen Aufgabe.

Da der Anteil der Arbeitnehmer im an- und ungelernten Bereich in der Praxis immer geringer wird, versucht man, die benötigten Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu holen. Dort sind sie allerdings nur schlecht zu bekommen, da zu wenig Facharbeiter ausgebildet wurden. Die Folge ist: Man beklagt den Facharbeitermangel, den man selbst verschuldet hat.

Deshalb fordern wir zukunftsorientierte Bildungsmaßnahmen für den Bereich der Automobilindustrie und der Zulieferindustrie. Neben einer vermehrten Erstausbildung brauchen wir die Weiterqualifizierung der vorhandenen Fachkräfte und vor allem die Höherqualifizierung der An- und Ungelernten. Wir wollen nicht, daß Teile der Belegschaften in die Arbeitslosigkeit entlassen werden, wo sie wegen ihrer geringeren Qualifikation für eine weitere berufliche Zukunft keine Chance mehr haben.

Wer in schönen Unternehmenskonzepten von Akzeptanz der Arbeitnehmer und von Arbeitnehmerbeteiligung, von der Identifikation der Arbeitnehmer mit ihren Aufgaben spricht, aber in der Praxis die Konkretisierung solcher Beteiligung verweigert, wird unglaubwürdig.

Arbeitskreise in den Verwaltungsstellen

Dieses gesamte Vorhaben ist auf der Ebene der Bezirksleitung auch mit personellen Verantwortlichkeiten ausgestattet. In den Verwaltungsstellen und in den Betrieben müssen die bekannten Fakten zum Stand und zur Entwicklung der Automobilwirtschaft mit den Kolleginnen und Kolle-

gen aus den Betrieben diskutiert werden. Die derzeitige Situation und die künftige Entwicklung muß zum öffentlichen Thema und in die öffentliche Diskussion gebracht werden. Dabei kommt es nicht darauf an, Horrorvisionen zu verbreiten. Die IG Metall wird als konstruktive Kraft in Erscheinung treten. Stoßrichtung wird sein, sichere Arbeitsplätze in diesem Wirtschaftsbereich auch für morgen zu erhalten und menschlichere Arbeitsbedingungen in dieser Branche zu schaffen.

In diesen Disput muß auch der politisch Verantwortliche einbezogen werden. Die besondere Verantwortung der politischen Mandatsträger für Wirtschafts- und Strukturentwicklung sowie Arbeitsplätze, muß der Öffentlichkeit und den Beschäftigten deutlich gemacht werden.

In den jeweiligen Verwaltungsstellen werden zu diesem Zweck Arbeitskreise gebildet und regelmäßige Zusammenkünfte organisiert. Diese müssen vor allem den Erfahrungsaustausch zwischen Automobilwerken und den Zulieferern ermöglichen.

Den kleinen und kurzen Dienstweg herstellen, bedeutet schließlich, Adressen und Telefonnummern von Funktionären aus möglichst allen Automobil- und Zulieferfirmen auszutauschen, um einen möglichst schnellen Informationsfluß zu gewährleisten.

Gewerkschaftspolitische Perspektiven

Wenn es noch eines weiteren Beweises für die Notwendigkeit von Arbeitszeitverkürzung bedurft hätte, die Automobilindustrie hat ihn letztendlich überzeugend geliefert. Die Schere zwischen Beschäftigung und Produktivität geht dort weiter auseinander, der Druck der Erhöhung der Produktivität bei den Lieferanten wächst laufend. Das Ergebnis dieses Prozesses ist einesteils eine hervorragende Absatz- und Ertragssituation, während die Zahl der Beschäftigten bei Herstellern und Zulieferern weiter abnehmen wird.

Unsere gewerkschaftliche Antwort und unser gesellschaftlicher Beitrag auf diesen erkennbaren mittel- und langfristig vorprogrammierten Beschäftigungsabbau kann deshalb nur heißen: Einführung der 35-Stunden-Woche bei uns und letztlich in allen Industrieländern der Welt.

Mit der Diskussion um die weitere Arbeitszeitverkürzung haben die Unternehmer, aber auch die Politiker in dieser Republik eine Diskussion über Betriebsnutzungszeiten losgetreten. Die Idealvorstellung der Arbeitgeber und ihnen freundlich gesinnter Politiker ist klar: Sie wollen eine Betriebsnutzungszeit an sieben Tagen in der Woche rund um die Uhr.

Solche Arbeitszeiten haben nichts mit einer flexiblen Arbeitszeit zu tun. Unsere Tarifverträge sind flexibel genug, um alle Fälle der betrieblichen Praxis abzudecken.

Vor- und Nacharbeit, Überstundenregelungen, Sonderschichten, Teilzeitregelungen, Durchlauf der Pausen, bis hin zu einem 6monatigen Ausgleichszeitraum bei Arbeitszeitverkürzung und Gleitzeit bieten den Unternehmen genug Möglichkeiten zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung. Dies alles erfolgt im Rahmen unserer gültigen Tarifverträge.

Die IG Metall forderte schon immer Arbeitszeitverkürzung für die Beschäftigten, nicht für die Maschinen. Dies beinhaltet, die längere Nutzung der Maschinenlaufzeiten muß an Bedingungen geknüpft sein: Von 120 Stunden oder möglicherweise 168 Stunden Betriebsnutzungszeit zu träumen, ohne die Frage der künftigen Auftragssituation zu berücksichtigen, bedeutet letztendlich noch mehr Überkapazitäten aufzubauen, Arbeitsplätze zu gefährden und Standorte zu vernichten.

Ein eher noch größeres Interesse an der Vermeidung der *Ausweitung der Betriebsnutzungszeiten* haben die Belegschaften der Zulieferunternehmen. Die Durchsetzung verlängerter Betriebsnutzungszeiten bei den Herstellern bedeutet faktisch immer auch, daß diese Ausweitung auch den Zulieferern aufgenötigt wird.

Während aber bei den Herstellerunternehmen die entsprechenden Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte greifen und wenigstens bestimmte Bedingungen (Bezahlung, Arbeitszeitregelungen, Beschäftigungsgarantien für die vorhandene Belegschaft usw.) durchgesetzt werden können, stellt sich die Alternative der Ablehnung der Ausweitung der Produktionszeiten für den Zulieferbetriebsrat faktisch nicht mehr: Mit dem entsprechenden Beschluß des großen Abnehmers ist ein Sachzwang entstanden, dem sich die Führung des Zulieferbetriebes kaum und schon gar nicht der dortige Betriebsrat entziehen kann. Ob es aber gelingt, wenigstens entsprechende Kompensationsleistungen durchzusetzen, ist angesichts der ökonomischen Situation der meisten Zulieferer und des Durchsetzungspotentials ihrer Interessenvertretungen in vielen Fällen mehr als fraglich.

Unsere gewerkschaftliche Zielsetzung ist und bleibt eine solidarische Verteilung der Arbeit über Regionen hinweg und zwischen Hersteller- und Zulieferunternehmen. Das gilt sowohl national als auch international. Wir sagen deutlich: Was sich betriebswirtschaftlich möglicherweise rechnet, kann gesamtwirtschaftlich zu einem Chaos führen. Der Einbezug des Samstags in die regelmäßige Arbeitszeit bedeutet eine Kapazitätssteigerung um 20%. Dies sind 20% mehr Kapazität bei bereits vorhandenen Überkapazitäten in der Automobilproduktion. Wer Betriebsnutzungs-

zeiten ausweiten will, ohne gleichzeitig zu sagen, wie er den erhöhten Ausstoß von Produktion verkaufen will, handelt unverantwortlich. Deshalb kann es eine Ausweitung der Betriebsnutzungszeit nur geben unter Berücksichtigung der Interessen aller betroffenen Arbeitnehmer.

Daraus folgt für uns die Ablehnung von inhumanen täglichen Arbeitszeiten von über 8 Stunden hinaus für den einzelnen, insbesondere die Ablehnung von Samstags- und Sonntagsarbeit, die unsere Sozialstrukturen zerstören, auch aus unserer gesamtwirtschaftlichen Verantwortung für die Arbeitnehmer.

Autonome Zulieferer oder Diktat der Marktmacht?

Entwicklungstrends der Autoindustrie in den 90er Jahren

In der Automobilindustrie vollzieht sich seit Jahren ein drastischer Strukturwandel. Drei Trends prägen dabei die Entwicklung in den 90er Jahren:

1. Eine beschleunigte Internationalisierung der Märkte, der Forschung und Entwicklung der Produktion und der Beschaffung.
2. Eine in Qualität und Quantität bislang nicht erlebte Neuorganisation des Fertigungsverbunds. Dabei werden nicht nur unternehmensinterne Rationalisierungsmaßnahmen im breiten Umfang durchgeführt, sondern im Sinne der systemischen Rationalisierung auch die zwischenbetrieblichen Strukturen einbezogen. Mit Logistik- und Just-in-time (JIT)-Strategien werden bislang wenig ausgeschöpfte Kostensenkungsmöglichkeiten erschlossen und systematisch genutzt.
3. Aufbau von Überkapazitäten, die zu einem immer stärkeren Verdrängungswettbewerb führen. Weltweit bestehen – je nach Berechnungsgrundlage – zwischen 10% und 20% (5 bis 9 Millionen Einheiten) Überkapazitäten. Einen besonderen Anteil daran haben die japanischen Autohersteller. Ihre neue Strategie lautet »nicht mehr Waren-, sondern Kapitalexport«. In den USA haben sie durch Aufbau neuer Werke (sogenannter »Transplants«) bereits den »großen Drei« (GM, Ford, Chrysler) dramatische Absatz- und Beschäftigungsverluste beigebracht. Bis Mitte der 90er Jahre werden durch japanische Firmen allein in den USA Kapazitäten von 2,5 Mio. Einheiten pro Jahr entstehen. In England öffnet Frau Thatcher alle Tore, um japanische Investoren ins Land zu holen. Geschickt nutzen die Japaner den englischen Produktionsstandort quasi als trojanisches Pferd, um an dem europäischen Binnenmarkt von innen her teilzunehmen. In der Regel bringen die japanischen Investoren auch ihre eigenen Zulieferer mit.

Aber auch durch spezifische Strategien erweiterter Betriebsnutzungszei-

ten (z.B. die Einführung einer dritten Montageschicht) tragen derzeit Autofirmen in Europa – hier vorneweg GM – zu Überkapazitäten und damit zu Verdrängungswettbewerb und Gefährdung von Beschäftigung bei. Trotz der – alle Kritiker widerlegenden – anhaltend guten Automobilkonjunktur in Europa und speziell in Deutschland nach dem Prozeß der Einigung und der dadurch sprunghaft erhöhten Nachfrage stehen harte Jahre bevor. Denn aufgrund der drei genannten Trends für die 90er Jahre ist das Risiko nicht gebannt, daß der europäische Binnenmarkt zum Feld für Produktionsschlachten und Handelskriege wird.

Ist die deutsche Automobil- und ihre Zuliefererindustrie dafür gerüstet? Welches sind in dem Szenario für die 90er Jahre die erfolgversprechenden Wege und welches die Sackgassen? In der folgenden Analyse möchten wir einen Punkt herausgreifen, der neben den Fragen ökologischer Verkehrssysteme und dem Verhältnis von Arbeitsorganisation, Technik und Qualifikation eine entscheidende Rolle spielen wird: das Verhältnis der Autohersteller zu ihren Zulieferern.

Zulieferer in stärkerer Abhängigkeit ...

In der Automobilindustrie gab es zwischen Herstellern und Zulieferern schon immer starke Abhängigkeiten. Dabei führte die Nachfrage- und Kapitalmacht der sieben großen Automobilhersteller zu einer hohen »faktischen und vertikalen Integration«. Schon 1977 kam die Monopolkommission in einem Sondergutachten zu diesem Ergebnis. Sie schlußfolgerte damals, »daß die Preisgestaltung« und »die Zahl der Absatz- und Beschaffungspartner ... zu einer mißbräuchlichen Verlagerung der Risiken führen können.« (Monopolkommission, Sondergutachten 1977, S. 71). Um wieviel mehr hat sich aber in den 80er Jahren das Druckpotential auf die Zulieferer durch völlig neue Strategien und technische Voraussetzungen erhöht! Mit der Entwicklung von logistischen Informationssystemen und deren Vernetzung innerhalb eines Datenverbundes sahen sich viele Zulieferer gezwungen, sich auf andere Produktions- und Logistikstrukturen umzustellen oder zu riskieren, aus dem Zulieferermarkt herausgedrängt zu werden. Mit dem Einsatz solcher EDV-Systeme konnte im weiteren die Integration der Zulieferer in die Planungen der Abnehmer – bis hin zu tages- oder stundengenauen Lieferabrufen bei JIT-Konzepten – enorm erhöht werden.

... durch neue Herstellerstrategien

Parallel zu diesen technischen Möglichkeiten – und zum Teil auf diesen aufbauend – wurden die Zulieferer besonders seit Mitte der 80er Jahre mit einem ganzen Strategiebündel der Automobilhersteller konfrontiert:

Eine der Strategien ist die *Reduzierung der Fertigungstiefe*. Vorbild für deutsche Automobilhersteller waren auch hier – wie so oft – die *japanischen Automobilunternehmen*, die sich durch geringe Eigenfertigung und dementsprechend hohem Anteil an Kaufteilen (mehr als 70 %) auszeichnen. Erklärtes Ziel ist es, sich auf die »High-Tech«-Fertigung und Bereiche mit hoher Wertschöpfung im eigenen Unternehmen zu konzentrieren. Die sogenannte »Low-Tech«-Fertigung, also Fertigung mit hohem personellem und manuellem Aufwand, geringen Technologie- und Qualitätsansprüchen und hohen Kosten (sowie geringer Wertschöpfung) wird systematisch ausgelagert. Mit dieser »Out-Sourcing«-Politik bei unwirtschaftlichen Bereichen mit geringem Fertigungs-Know-how besteht die Gefahr, daß ein Niveaugefälle geschaffen wird, das sich auch arbeitsmarktpolitisch negativ auswirken kann. Hier droht entlang logistischer Ketten ein gespaltenen Arbeitsmarkt zu entstehen.

Eine zweite Strategie ist das »*Global-Sourcing*«, die weltweite Beschaffung von Teilen. Für Teile mit hohem manuellen Aufwand werden über neue Einkaufsstrategien und Kostenvergleiche zunehmend sogenannte *Niedrig-Lohn-Länder* angepeilt. Sei es um in Gesprächen Lieferanten sehr deutlich aufzufordern, in solchen Ländern neue Produktionsstätten zu errichten, oder um gleich neue Lieferanten, beispielsweise in der Türkei, Ungarn, Portugal oder Korea, zu suchen. Global Sourcing in dieser Variante – nämlich in Billiglohnländer zu gehen – gehört sicher zu den Ansätzen, die unter unseren Standort-Bedingungen nur kurzfristige Vorteile, aber langfristige Nachteile mit sich bringen können. Denn in der Hauptsache wird hier auf Preiskonkurrenz gesetzt. Der billigste Lieferant erhält den Zuschlag. Welches Innovationspotential er besitzt, wie zuverlässig er im Hinblick auf flexible Produktionsänderung, Liefertreue und Qualität ist, spielt hierbei eine geringere Rolle.

Häufig sind bereits die Wirtschaftlichkeitsberechnungen, die zu der Entscheidung führen, falsch – z. B. dann, wenn die Gewährleistungs- und Reparaturkosten für Bremsscheiben den 50 Pfennig günstigeren Einkauf aus dem Ausland mehr als übersteigen, aber unberücksichtigt bleiben. Damit ist allerdings das Konzept des »Global Sourcing« nicht insgesamt negativ zu bewerten, sondern nur eine bestimmte, wenn auch häufig gebrauchte Variante. Daneben gibt es Alternativen, die bislang viel zuwe-

nig in der öffentlichen Diskussion sind. Mit diesen müssen wir uns aus strukturpolitischer und beschäftigungspolitischer Verantwortung heraus intensiver befassen. Denn die Globalisierung von Produktion, Absatz und Beschaffung läßt sich nicht aufhalten. Dies zu ignorieren wäre eine Illusion, auch angesichts des kommenden europäischen Binnenmarktes.

Eine mit Erfolg praktizierte Beschaffungsstrategie einiger Unternehmen ist die, in den verschiedenen kontinentalen *Regionen* eine eigene Zulieferindustrie zu erhalten. Hierbei gibt es *nicht* die ein bis zwei Zulieferer für ein Teil, die weltweit alle Unternehmen eines multinationalen Konzern beliefern. In geographisch abgegrenzten Gebieten, wie beispielsweise Südeuropa, Mitteleuropa, Skandinavien etc. gruppieren sich vielmehr um die Abnehmerbetriebe jeweils Lieferanten, die zu 100 % diese Werke versorgen. Die internationale Komponente kommt durch engere Kooperation und Gemeinschaftsentwicklungen weltweit selbständiger Zulieferunternehmen hinein. Hier liegt ein richtiger Ansatz, der stabile regionale Beschäftigung mit Know-how-Austausch und Innovationsfähigkeit verbindet. Mit einem solchen Modell fahren langfristig auch Abnehmer besser, da sie viel flexibler auf die Besonderheiten des regionalen Absatzmarktes reagieren und auch Änderungen schneller bewerkstelligen können.

Eine 3. Strategie ist das »*Single-Sourcing*«, die Reduzierung der Zahl der Zulieferer, in letzter Konsequenz auf einen. So werden nach Untersuchungen von *Anderson* und *Wildemann*¹ in der Automobilindustrie bis 1995 kaum noch mehr als drei Zulieferer für ein Teil existieren. Dagegen werden sich zu fast 60 % zwei Zulieferer den Kuchen teilen, und zu fast 22 % wird nur noch ein Zulieferer pro Teil vorhanden sein. Dem voraus geht zur Zeit ein rigoroser Ausleseprozeß. Gleichzeitig ist ein Trend zu längeren Vertragszeiten – im Schwerpunkt: drei Jahre (anstelle bisher einem Jahr) – festzustellen.

So hat die *Ford AG* ihre Zulieferer von 2100 Anfang der achtziger Jahre auf derzeit 1100 reduziert. 1991 werden es nur noch knapp 1000 sein. Nach 1992 werden nur noch Lieferanten im Geschäft sein, die von Ford den »Q1-Award«, den »Qualitäts-Oscar«, erhalten haben (vgl. dazu näher den Beitrag *Aigner/Kuckelkorn* in diesem Band). Die anderen Autohersteller verfolgen eine ähnliche Strategie.

1 A. Anderson/H. Wildemann: Die deutsche Automobilindustrie – ein Blick in die Zukunft, Ffm. 1988

Gläserne Zulieferer

Den Zuschlag und damit den attraktiven langfristigen Vertrag bekommt nur der, der alle gesetzten Rahmenbedingungen des Abnehmers erfüllt. Diese Bedingungen umfassen nicht nur die Qualitätsstandards, Preise, Termintreue u. ä., sondern sehen ausdrücklich auch die Integration in das Planungssystem des Herstellers vor. Hinzu kommt die Unterwerfung unter das Lieferantenbeurteilungssystem des Abnehmers und somit die personellen und finanziellen Voraussetzungen. Vielfach sind durch diese Praktiken schon »gläserne Zulieferer« entstanden, bei denen der Abnehmer alle wesentlichen Parameter wie Finanzdaten, Kalkulationsgrundlagen, Bestände, Prüfberichte der Qualitätskontrolle u. a. kennt – und sich in seiner Machtausübung dosiert darauf einstellen kann. Wenn die – wie oft gesagt wird – »Inquisition« des Abnehmers zur Prüfung der Rahmenbedingungen in den Zuliefererbetrieb kommt, geht das große Zittern los. Denn wenn mit den Vorgaben für Rationalisierungsmaßnahmen bereits die Einsparungseffekte verteilt werden (nach dem Motto: »5 % bringt die Maßnahme, das sind 3 % für sie und 2 % für uns«), dann wird deutlich, wer hier das Sagen hat.

Ein weiteres Problem besteht in dem Risiko des Know-how-Verlustes, wenn eigene Forschungs- und Entwicklungsleistungen offengelegt werden müssen, oder im Extremfall sogar die Unterlagen des Zulieferers als Grundlage genommen werden, um von anderen Anbietern, die keine Entwicklungskosten aufgewandt hatten, billigere Angebote einzuholen. Zudem lassen sich Autohersteller immer häufiger neben den Eigentumsrechten an Werkzeugen und Formen – in denen viel Know-how steckt – Verfügungs- und Zugriffsrechte auf diese einräumen.

Fremdsteuerung und Konzentration

Nimmt man die sehr weit gehenden Eingriffe in den unternehmerischen Kernbereich von Fertigungsplanung und -steuerung hinzu, kommt es zu eklatanten Beschränkungen der selbständigen Unternehmensführung. Dann entscheiden über Produktionsprogramm, Losgrößen, Termine und Kapazitäten andere. Selbständige Zulieferunternehmen werden vom Abnehmer wie Betriebsabteilungen geführt, ohne jedes Risiko allerdings. Damit entstehen Formen der Beherrschung, die sich nicht auf der Basis von Beherrschungsverträgen oder Mehrheitsbeteiligungen vollziehen, sondern durch Information, Wissen und direkten Zugriff auf unternehmerische Entscheidungen, insbesondere mittels Informationstechnolo-

gien. Gravierend sind die Konsequenzen für Investitionen, strategische Planungen, aber auch für die Mitbestimmung der Betriebsräte, die ebenfalls faktisch ausgehöhlt wird.

Eine weitere Auswirkung der Single-Sourcing ist der Konzentrationsprozeß auf bestimmte Betriebsgrößen bei den Zulieferern, welche die betriebswirtschaftlichen Vorteile etwa der Kostendegression großer Stückzahlen und damit günstigere Preisgestaltung garantieren können. Kleine Unternehmen sehen sich dann gezwungen zu kooperieren. Weniger kapitalstarke Unternehmen können in der Regel dem Druck der Abnehmer nicht standhalten, zumal die Möglichkeiten, den Wettbewerbsdruck an die eigenen Vorlieferanten weiterzugeben – im Gegensatz zu den Möglichkeiten der großen Hersteller – relativ begrenzt ist.

Single-Sourcing-Strategien bieten aus der Sicht des Abnehmers viele Vorteile, können jedoch auch Nachteile und Risiken für ihn bedeuten. Man ist eben nicht nur abhängig von *einem* Lieferanten, sondern auch von seinen Kapazitäten. Wir möchten hier nur an die Lieferengpässe 1989/90 bei den Einspritzsystemen für 3-Wege-Katalysatoren erinnern, die im Einzelfall bis zu 22 Wochen betrug und zu vielen Verärgerungen bei Kunden und Händlern geführt haben. Eine übertriebene Single-Sourcing-Strategie ist aber auch regional- und beschäftigungspolitisch wenig sinnvoll. Bestehende mittelständische Strukturen werden zugunsten von Zentralisierungs- und Konzentrationsprozessen zerschlagen.

Preisreduzierung und Kostenabwälzung

Auf der Kalkulationsebene ist eines der dunkelsten Kapitel der Hersteller-Zulieferer-Beziehung als vierte Strategie angesprochen. Bei den Preisreduzierungen wird die unkontrollierte Nachfragemacht der großen Autohersteller evident. Transparenz der Kosten- und Gewinnsituation des Zulieferers und unverhohlene Drohungen mit Entzug des Auftrags selbst bei großen Lieferanten lassen Nullrunden oder Preisabschläge von 10–15% per anno als fast schon normal erscheinen. Man rühmt sich (intern, nicht öffentlich) seiner erfolgreichen Preisdrückerei: »Unsere Maßnahmen zur Reduzierung der Materialkosten, die in Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten eingeleitet werden und nicht zu Lasten der Qualität gehen dürfen, beinhalten: 1. Verhandlungen über Preisreduzierungen. Mit Einsparungen von über 10% bei einigen Teilen waren die ersten Resultate in Deutschland positiv ...« Dies ist ein Originalzitat aus einem Unternehmen, das den Zulieferern – so der Branchenslang – gerne die spanische Garotte ansetzt.

Sinkende Innovations- und Investitionsfähigkeit

Bei der Mehrzahl der Zulieferer führen zudem Kostenabwälzungen zu höherer Kapitalbindung und kaum zu bewältigenden Kosten. Viele stehen heute mit dem Rücken zur Wand. So führt in manchen Fällen aufgrund von Produkt- und Produktionsstruktur der Zwang zum Aufbau von Lagerkapazitäten und zur Investition in flexible Fertigungstechnologien schnell an die Grenze der Finanzierbarkeit. Kommen zusätzliche Forderungen nach Auslandsinvestitionen oder Forschungs- und Entwicklungsleistungen, so bedeutet dies entweder aufzugeben, oder – wenn möglich – in »strategische Allianzen« mit einstigen Wettbewerbern einzutreten.

Was bleibt beispielsweise einem Lieferanten für Kunststoffteile in Hessen, der ca. 430 Beschäftigte hat, übrig, wenn er auf Druck seines Abnehmers (für den er zu 80 % produziert) für 2,5 Mio. DM ein modernes Lager baut, nach zwei Jahren aber hört, daß nun nach dem Prinzip von JIT auf tägliche produktionssynchrone Lieferung umgestellt wird? Er hat seine Investition weitgehend in den Sand gesetzt. Darüber hinaus bleiben wegen Preisdruck und Kapitalmangel Entwicklungsprojekte für Systemlösungen auf der Strecke. Zudem überrascht den Zulieferer nun der höfliche Vorschlag des Abnehmers, das Unternehmen möge doch bitte in der Nähe des spanischen Werkes des Abnehmers eine Produktionsstätte errichten. Dies würde sich sehr positiv auf die Vertragsgestaltung auswirken.

Dieses Beispiel ist kein Einzelfall und typisch für die Situation vieler Zulieferbetriebe, die der Marktmacht dominanter Abnehmer ausgeliefert sind.

Auswirkungen auf Arbeitnehmer

Mit dem enormen Kostendruck verschlechtern sich fast zwangsläufig auch die Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer in den Zulieferbetrieben. In erster Linie ist hier die Gefährdung ganzer Standorte zu nennen, die durch Verlagerung oder geänderte Beschaffungspolitik entsteht. Um den Druck – z. B. durch kurzfristige Lieferänderungen – aufzufangen, entsteht zunehmend ein gespaltenen Arbeitsmarkt. Auf der einen Seite die reduzierte Stammbelegschaft, auf der anderen eine zunehmende Zahl an disponibler Randbelegschaft mit ungesicherten Beschäftigungsverhältnissen. Teilzeitbeschäftigung und befristete Arbeitsverhältnisse – letztere machen inzwischen häufig bis zu einem Drittel der regelmäßigen Be-

schäftigungszahl aus – nehmen rapide zu. Arbeit in versetzten Schichten und Arbeitnehmer auf Abruf (wie z. B. »Hausfrauenschichten« bei bestimmten Kapazitätsanforderungen) ergänzen das Bild. Da zudem über-tarifliche Zulagen teilweise eingeschränkt oder gestrichen werden, kann es zu einem Einkommensgefälle zwischen Hersteller- und Zulieferbetrie-ben im gleichen Tarifgebiet von bis zu 20 % kommen. Überstunden, Wochenendarbeit, versetzter Urlaub und Einführung des 3-Schicht-Regi-mes – je nach Anforderung des Autoherstellers – sind weitere Belege für die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen.

Waren Zulieferbetriebe bereits durch Schichtarbeit rund um die Uhr an ihrer Kapazitätsgrenze angelangt, so wirken sich die jüngsten Ent-scheidungen von deutschen Automobilherstellern, die 3. Schicht in der Montage einzuführen, weiter verschärfend aus. Eine Erweiterung der Betriebsnutzungszeit ist für diese Betriebe praktisch nicht mehr möglich. Was der Abnehmer vermeidet, die Kapazitätsausweitung durch Neu-Investitionen, muß deshalb nun der Zulieferer tätigen.

Aushöhlung der Mitbestimmung

Zunehmenden Leistungsdruck und inhumane Arbeitsbedingungen kann der Betriebsrat in einem Zulieferbetrieb mit hoher Abhängigkeit nur eingeschränkt oder in Einzelfällen gar nicht mehr verhindern. Denn wel-che Möglichkeiten hat er – der ja die schutzwürdigen Belange seiner Belegschaft zu vertreten hat –, seine Mitbestimmungsrechte wahrzuneh-men, wenn ein Herstellerunternehmen Vorgaben beschließt und dort die für Mitbestimmung relevanten Entscheidungen fallen. Ursache und Wir-kung fallen dann auseinander: Im Zulieferbetrieb besteht zwar formal das Mitbestimmungsrecht, es läßt sich aber faktisch nicht mehr wahrneh-men.

Welche Möglichkeiten hat der Betriebsrat, seine Mitbestimmungsrechte auszuüben, wenn selbst sein Ansprechpartner im Management des Unternehmens kaum noch Einfluß auf Lage und Verteilung von Arbeits-zeit hat, wenn Überstunden, Sonderschichten, Kurzarbeit und Werksur-laub im produktionssynchronen Lieferverbund vorgegeben sind?

Welche Autonomie hat ein Betriebsrat, wenn, wie bei einigen Automobil-zulieferern der Fall, Betriebsversammlungen nur dann stattfinden kön-nen, wenn diese beim Herstellerunternehmen angesetzt sind?

Hier löst sich das »Normalunternehmen« auf, läuft Mitbestimmung zu-nehmend ins Leere und hätte schon längst durch den Gesetzgeber mit

einer Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes modernisiert werden müssen, wie dies das Bundesverfassungsgericht bereits vor über 10 Jahren für einen vergleichbaren Fall gefordert hat (BVerfGE 49, 89 (130)). Geschehen ist jedoch nichts. Im Gegenteil: Die Auswirkungen der logistischen Vernetzung sind mit der Änderung des § 116 AFG zur Schwächung der Gewerkschaften, zur faktischen Einengung ihres Streikrechts, genutzt worden.

Kurzfristiges Verwertungsdenken versus langfristige Systempartnerschaft

Der oft eingeschlagene und hier geschilderte Weg ist ein *circulus vitiosus* mit negativen Rückkopplungseffekten für alle Beteiligten: Denn in dem Maße, wie Nachfragemacht durch Preisabschläge und Kostenüberwälzung ausgeübt wird, geraten Zulieferer an die Grenzen der Innovations- und Investitionsfähigkeit. Die Folgen sind schwindende Autonomie, Rückgang der Entwicklungsaufwendungen, tendenziell das Abgleiten zum Teileproduzenten mit geringem Fertigungs-Know-how – in der Folge Verschlechterung der Einkommen und Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten.

Dies hat – und hier schließt sich die Schleife – wiederum den Effekt des beschleunigten Abbaus der Fertigungstiefe beim Autohersteller selbst, verbunden mit der Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und dem Abbau von Beschäftigten in diesem Bereich.

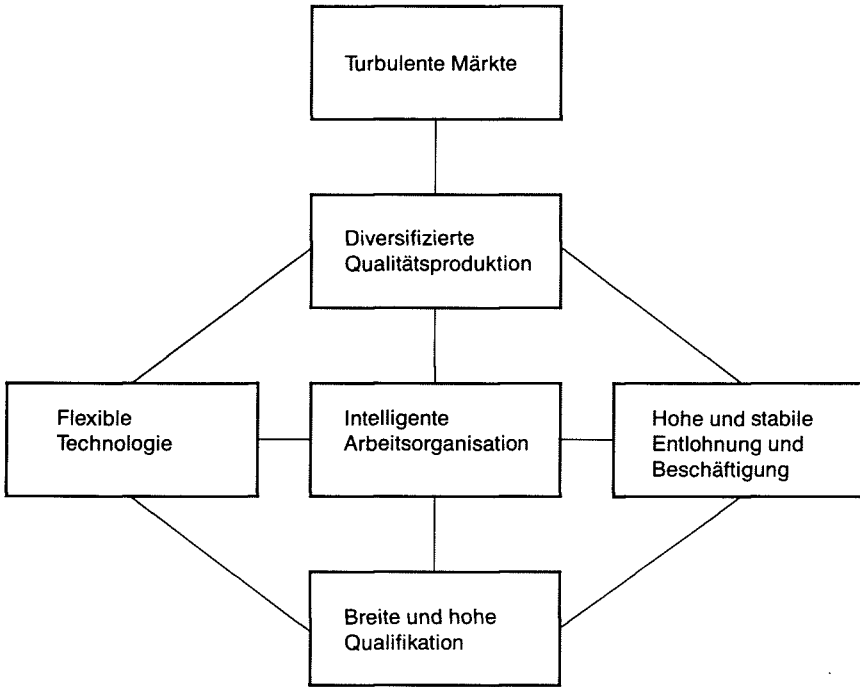
Aber vor allem gefährdet sich der dominierende Hersteller selbst durch das in dieser Strategie angelegte kurzfristige Verwertungsdenken. Denn im Produktionsstandort Bundesrepublik ist es eine Überlebensfrage, daß alle beteiligten Unternehmen auf hohem Niveau maßgeschneiderte Qualitätsprodukte entwickeln und fertigen können.

Eine solche »diversifizierte Qualitätsproduktion« (*Abb. 1*) kann jedoch nur gewährleistet sein, wenn autonome, innovationsfähige Zulieferer finanziell aufwendige und risikoreiche System- und Problemlösungen für ihre Abnehmer anzubieten in der Lage sind. Dafür brauchen sie finanzielle Spielräume wie auch eine partnerschaftliche Stärkung des $F + E$ -Potentials. Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung sind in aller Regel sehr hoch, z. B. bei Brose 10%, bei Kolbenschmidt 8% und bei Keiper-Recaro 6% des Umsatzes.² Zudem zeigt ein Blick in die Vergangenheit, daß wesentliche Produktinnovationen wie etwa der geregelte 3-Wege-Katalysator oder das ABS-System nicht etwa durch For-

² Manager-Magazin, 8/1988, S. 105.

Abbildung 1

Qualitätsproduktion erfordert hohe Qualifikation



Quelle: Streeck

schung und Entwicklung der Hersteller oder großer Zulieferer allein entstanden, sondern nur durch Einbeziehung von Spezialisten aus mittelständischen Zulieferunternehmen möglich waren.

System- und Problemlöser ...

Zur Zukunftsperspektive der Zulieferer kann hier keine pauschale, für alle gleichermaßen gültige Antwort gegeben werden. Die Struktur der Automobilzulieferer ist zu heterogen und ihr Gefährdungspotential zu unterschiedlich. Allerdings lassen sich aus beobachtbaren Polarisierungstendenzen zwei unterschiedliche strategische Ausgangssituationen feststellen, die entsprechend unterschiedliche Chancen und Risiken in sich bergen.

Zum einen ist die Gruppe von Zulieferern zu nennen, die technisch hochwertige Baugruppen und Komponenten entwickeln und herstellen. Als System- und Problemlöser sind sie für die Abnehmerunternehmen notwendige Entwicklungspartner. Ihre Marktstellung ist durch ihre Spezialistenrolle und das meist kleine Konkurrenzfeld weniger bedroht. Sie können der Marktmacht des Abnehmers eine relativ große Angebotsmacht entgegensetzen. In dieser Gruppe befinden sich zumeist auch »Branchenführer«, die aus ihrer Position heraus beachtliche Renditen erzielen können. Ihre starke Stellung wird häufig noch durch die Marktmacht, die sie auf ihre eigenen Sublieferanten ausüben, gefestigt.

Auf Dauer läßt sich eine solch starke Marktposition jedoch nur halten, wenn diese System- und Problemlöser der zunehmenden Internationalisierung Rechnung tragen und durch »strategische Allianzen« Entwicklungs- und Herstellkosten senken sowie international Marktzugänge erschließen. Denn auch für diese Gruppe lassen sich die hohen Investitionskosten für finanziell riskante Produkt- und Prozeßinnovationen immer weniger im Alleingang aufbringen.

... oder Teilehersteller?

Zum anderen ist die Gruppe der Zulieferer zu nennen, die technisch anspruchslose bzw. einfache, ausgereifte Norm- und Massenteile herstellen. Diese werden zumeist mit geringem Fertigungs-Know-how und entsprechend niedrigen Qualifikationsanforderungen gefertigt. Ihre Marktstellung ist stark gefährdet, da ihre Konkurrenzfähigkeit hauptsächlich über den Preis bestimmt wird. Fehlt zudem noch eine eigenständige Forschung und Entwicklung, so haben Unternehmen dieses Typs kaum eine Zukunft in dem hartumkämpften Zuliefermarkt.

Jedem Manager und jedem Betriebsrat in einem solchen Unternehmen muß klar sein, daß ein Überleben auf einem derartigen Niveau nicht möglich ist und rasch einschneidende Veränderungen in die Wege geleitet werden müssen.

Japanisches und deutsches Zuliefersystem im Vergleich

Am Beispiel der Automobilindustrie und ihrer Zulieferer läßt sich in der Bundesrepublik in den letzten Jahren ein deutlicher Trend hin zur *Japanisierung* feststellen.

Die Gefahr ist groß, daß die bereits deutlich erkennbaren Tendenzen in diese Richtung sich noch negativ verstärken.

Folgende Kennzeichen sind charakteristisch für das Hersteller-Zulieferer-Verhältnis in Japan:

- *Pyramidenförmige Zulieferstruktur mit einem abgestuften System an Subunternehmen (»subcontractor« und »subassemblers«)*³

Dabei ist die Zahl der direkten Zulieferer (zumeist Komponentenhersteller und -montagewerke) für die Automobilabnehmer sehr gering (Schätzungen belaufen sich auf ca. 150 bis 300 pro Unternehmen).

Die Mehrzahl der Zulieferunternehmen hat den Status des Sublieferanten und ist im Unterschied zur bundesdeutschen Zulieferstruktur stark in die Hierarchie einer einzigen Unternehmensgruppe eingebunden.

Mit fallender Zulieferstufe wird die Unternehmensgröße immer geringer, bis hin zur Heimarbeit.

- *Hohe Abhängigkeit und wirtschaftliche Verflechtung*

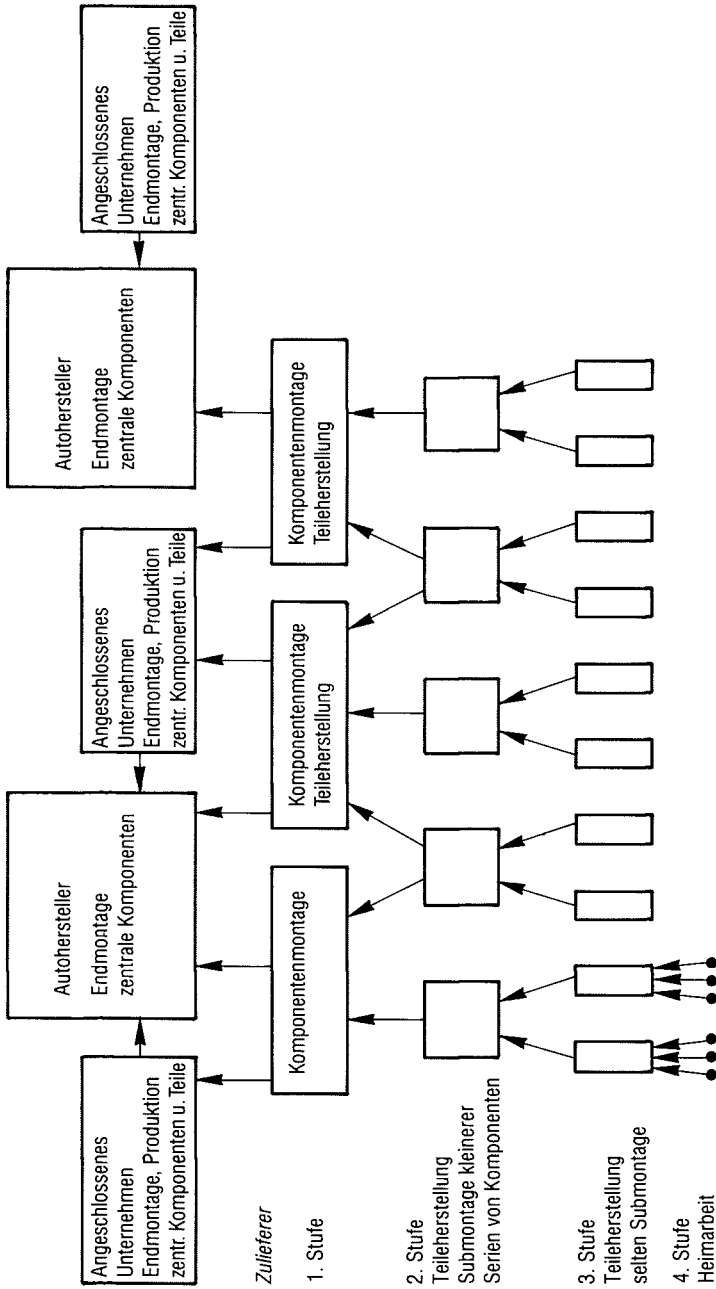
Der hohe Grad der Einbindung ist ein weiteres Kennzeichen der Zulieferstruktur in Japan. Japanische Zulieferunternehmen sind zwar in aller Regel rechtlich selbständig, jedoch eng in die jeweilige Unternehmensgruppe, der sogenannten KEIRETSU, integriert. Dies drückt sich zum Teil durch kapitalmäßige oder durch personelle Verflechtung (des Managements) aus. Über die Vertragsgestaltung (meist für eine Modellaufzeit) werden zusätzliche Macht- und Einflußmöglichkeiten der dominierenden Herstellerunternehmen festgelegt. So werden z. B. die Preise für Liefer Teile alle sechs Monate neu verhandelt. Aufgrund exakter Einblicke in die Kostenrechnung des Zulieferers werden in der Regel keine Erhöhungen der Stückkosten akzeptiert. Jährliche Preisreduzierungen werden auf der Basis des genauen Einblicks in diese Kosten durchgesetzt, verbunden mit der »Zubilligung« einer bestimmten Profitmarge.

Damit erfolgt die Steuerung des gesamten Zuliefersystems nicht über den Marktmechanismus, sondern über ein *Kostensteuerungssystem*. Hinzu kommt, daß 85% der Zulieferer Geschäftsbeziehungen zu nur einem Automobilunternehmen haben und daher in hohem Maße abhängig sind.

³ Vgl. Demes, H., Die pyramidenförmige Struktur der japanischen Automobilindustrie und die Zusammenarbeit zwischen Endherstellern und Zulieferern in: Altmann, N./Sauer, D. (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie, Ffm. 1989

Abbildung 2

Die pyramidenförmige Struktur der japanischen Automobilindustrie



Anmerkung: Das Schaubild berücksichtigt nicht die Beschaffung von Rohmaterialien. Diese werden auch in Japan meist von großen Unternehmen bezogen, oft unter Einbeziehung eines Handelshauses.
 Quelle: Struktur entnommen H. Demes, a.a.O.

– Enormes soziales Gefälle entlang der Zulieferpyramide

Zumeist wird die personalintensive Produktion von Teilen mit geringen Anforderungen an das Fertigungs-Know-how an Zulieferer delegiert. Hinzu kommt ein enormer Flexibilitätsdruck durch kurzfristige Schwankungen in der Teilenachfrage. Diese Flexibilität, verbunden mit höheren Kosten, geht deutlich zu Lasten der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Dramatisch schlechte Einkommen, Sozialleistungen, Arbeitszeitregelungen und Beschäftigungsverhältnisse sind die Folge.

So werden in den Zulieferbetrieben von 100 bis 500 Beschäftigte nur 67 % der Einkommen, in Betrieben von 30 bis 100 Beschäftigte sogar nur 57 % der Einkommen des Automobilherstellers erzielt.⁴ Ganz zu schweigen von den katastrophalen Verdienstmöglichkeiten in Betrieben unter 30 Beschäftigten.

Zulieferer sind in Japan Flexibilitäts- und Beschäftigungspuffer der großen Abnehmer, die selbst nur noch weniger als 30 % Eigenfertigungsanteil haben. Die Zulieferer geben den Druck wiederum auf eine große Zahl von Saisonarbeitern und befristet Beschäftigte weiter. Es gibt weder einheitliche Tarifverträge noch verbindlich regelnde Arbeitszeitgesetze. So ist es bei einem Schnitt von 2300 geleisteten Arbeitsstunden pro Person im Jahr in der Metallindustrie keine Seltenheit, daß in kleinen Zulieferfirmen über 2500 Stunden gearbeitet wird. Letztlich resultiert ein Großteil der japanischen Produktivitätsvorteile aus dem rigorosen Ausbeutungsverhältnis der Zulieferer.

Japanisierungstendenzen deutscher Automobilzulieferer

Vergleicht man die japanische Situation mit der der Bundesrepublik, zeigen sich eine Reihe von Parallelen, aber auch entscheidende Unterschiede.

Bei der Struktur der vertikalen Lieferverflechtung gibt es deutliche Annäherungen an das japanische Modell. So bilden sich immer mehr »kaskadenförmige« Abstufungen unter den Zulieferern heraus, mit einer deutlichen Tendenz zu System- und Komponentenherstellern mit eigenen Sublieferanten. Offenbar wird die Strategie der Reduzierung der Fertigungstiefe entlang der Lieferhierarchie weitergegeben.

4 Monthly Labor Research in July 1989, Ministry of Labor (MOL) Japan

Allerdings besteht nach wie vor – im Gegensatz zu Japan – eine große Zahl auch an kleineren Direktlieferanten, die wiederum an verschiedene Abnehmer liefern und daher eine relative Unabhängigkeit besitzen. Diesen Autonomiestatus deutscher Autozulieferer gilt es in Zukunft nicht nur zu erhalten, sondern in Form von »strategischen Allianzen«, Kooperation und Diversifikation auszubauen.

Lieferantenbewertungssysteme, Einblicke in die Kostenrechnung und Preisfestlegungen durch den Abnehmer weisen wiederum deutliche Parallelen zur japanischen Situation auf. Aber auch hier sind trotz allem deutliche Unterschiede festzustellen. Es gibt weder die hohe Kapital- und personelle Verflechtung, noch die fast ausschließliche Bindung an *eine* Unternehmensgruppe. Zudem wäre es auch in Japan aufgrund des ausgeprägten Gruppen- und Harmoniedenkens undenkbar, daß öffentlich von den Betroffenen Kritik an Abhängigkeitsstrukturen geäußert würde.

Bei den sozialen Bedingungen sind zwangsläufig die größten Unterschiede festzustellen. Aufgrund unserer Tarifverträge und der im Vergleich starken Position der Interessenvertretung bis in die kleinen Zulieferbetriebe hinein ist das für Japan typische starke soziale Gefälle bei uns nicht zu verzeichnen. Allerdings geht der Druck auch in diese Richtung, wenn man die Entwicklung etwa bei Schicht- und Samstagsarbeit und bei ungesicherten Beschäftigungsverhältnissen (befristete Einstellungen, Werkverträge) ansieht.

Was wird nun in der Bundesrepublik getan, um der Gefahr einer weiteren Japanisierung entgegenzuwirken? Gibt es überhaupt eine die Belange der Zulieferindustrie wirksam wahrnehmende Interessenvertretung?

Wir meinen, sie existiert weder im Verband der Automobilindustrie (VDA), noch in den Parteien, die verbal und programmatisch besonders intensiv auf einen prosperierenden Mittelstand setzen, wie z.B. CDU und FDP. Auch das Bundeskartellamt hat bis heute trotz der sich evident verschärfenden Situation keine wirksamen Maßnahmen gestartet, um die ungeheure Machtstellung der Autohersteller zu begrenzen und Marktwirtschaft zu fördern. Denn hierfür reichen drastische Situationschilderungen (»Kampf auf Leben und Tod«) und Appelle seines Präsidenten Prof. Kartte nicht aus. Macht begrenzt sich nie selbst, eine alte und fast selbstverständliche Wahrheit. Nur der demokratische Gegenruck und die offensive Herstellung von Öffentlichkeit kann hier etwas bewegen und der großen Mehrzahl der Zulieferer jenen Raum geben, den

sie für die notwendigen strukturellen Veränderungsmaßnahmen brauchen.

Zwar zeigen insbesondere die Erfahrungen in den USA und Japan, daß gesetzliche Verbote allein keine einschneidenden Veränderungen provozieren. Gleichwohl müssen die Mittel des Kartellrechts als Mittel der Beschränkung von Marktmacht der Autohersteller intensiver als bisher öffentlich diskutiert und genutzt werden. Möglicherweise ist auch hier eine Modernisierung der Rechtsvorschriften erforderlich. Im Interesse von Standort- und Beschäftigungssicherung und insbesondere einer leistungsfähigen innovativen Zulieferindustrie bedarf es einer Reihe von Maßnahmen, die abschließend hier zusammengefaßt sind.

Sechs Forderungen der IG Metall für den Bereich der Automobilhersteller und -zulieferer

1. Zuverlässige und faire Partnerschaft zwischen Herstellern und Zulieferern durch

- faire Preisgestaltung
- langfristige und faire Verträge
- Beachtung der Know-how-Rechte
- partnerschaftliche Kooperation bei Forschung und Entwicklung (F + E)
- keine einseitige Kostenabwälzung
- Transparenz der Kriterien und Ergebnisse der Lieferantenbeurteilungsmaßnahme

2. Stärkung der Zuliefer-Autonomie durch

- verstärkte F + E-Anstrengungen und Sicherung der Know-how-Rechte
- größere Bereitschaft zu Kooperationen und strategische Allianzen zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit
- Spezialisierung oder Diversifizierung in Richtung umweltfreundlicher und recyclingfähiger Produktkonzeptionen.

3. Informations- und Kooperationsstrukturen zwischen Interessenvertretungen von Herstellern und Zulieferern durch

- Sicherstellung der Informations- und Beratungsrechte bezüglich des Lieferverbundes (Verträge, Lieferabsprachen, geforderte Maßnahmen, Auswirkungen auf Arbeitszeit, Arbeitsbedingungen, Personal usw.)
- Sicherstellung und Regelung des Rechts auf gemeinsame Sitzungen (regelmäßige Treffen) entlang der logistischen Kette
- Organisation gewerkschaftlicher Informations- und Kommunikationsnetzwerke und Schaffung betriebs- und verwaltungsstellenübergreifender Arbeitskreise
- Verstärkung der internationalen und insbesondere der europäischen (EG '92) gewerkschaftlichen Kooperation entlang der logistischen Kette.

4. Zukunftsweisende Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen durch

- gleiche Einkommens-, Arbeits- und Leistungsbedingungen bei Herstellern und Zulieferern
- Harmonisierung und soziale Gestaltung der Arbeitszeitregelungen im Interesse der Beschäftigten
- Schaffung gesicherter Arbeitsverhältnisse durch Abbau von Mehrarbeit und befristeten Einstellungen
- Schaffung ganzheitlicher Arbeitsvollzüge mit umfassenden Qualifikationen, die eine differenzierte Qualitätsproduktion ermöglichen.

5. Beschäftigungspolitische Verantwortung

- der Hersteller für Standorte und Regionen bei Entscheidungen über Eigenfertigung oder Fremdbezug und bei der Zuliefererwahl
- der Zulieferer bei Standortentscheidungen.

6. Wahrnehmung verkehrs- und umweltpolitischer Verantwortung durch

- umweltverträgliche Transportsysteme bei zwischenbetrieblicher Logistik (Vorrang für Bahn)
- Berücksichtigung der gesellschaftlichen Kosten bei Entscheidungen für Logistiksysteme
- Produktentwicklung, die zur drastischen Senkung des Verbrauchs fossiler Brennstoffe und Entwicklung von alternativen Antriebslösungen führt
- Entwicklung recyclinggerechter Produkte und Verwertungstechnologien.

Gewerkschaftliche Handlungsnotwendigkeiten

Um der öffentlichen Diskussion der Probleme wie auch einer Verhaltensänderung der Unternehmen auf die Sprünge zu helfen, müssen Gewerkschaften und Betriebsräte den Handlungsbedarf für Parteien, Unternehmen und Gesetzgeber definieren. Sie müssen bereits heute die ihnen möglichen Maßnahmen und Initiativen ergreifen. Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretung sehen sich nämlich durch die neuen betriebsübergreifenden Unternehmensstrategien vor neue Herausforderungen gestellt. Im letzten Jahrhundert haben sich zur Überwindung der Konkurrenz einzelner Arbeitnehmer Gewerkschaften als notwendige solidarische Organisation herausgebildet. Wurden damals einzelne Beschäftigte gegeneinander ausgespielt, sind es heute – auf einem höheren Niveau – ganze Belegschaften. Um Konkurrenz und Vereinzelung auf dieser Ebene zu verhindern, bedarf es ergänzender gewerkschaftlicher Strukturen.

Kommunikation und Kooperation der Interessenvertretungen entlang logistischer Ketten (auch gewerkschaftsübergreifend) sind dabei ein erster wichtiger Schritt. Der zunehmenden unternehmerischen Vernetzung

der unterschiedlichen Betriebe und Unternehmen muß ein entsprechendes gewerkschaftliches Netzwerk entgegengesetzt werden. Wenn wir festzustellen haben, daß unternehmerische Maßnahmen und deren Wirkung räumlich auseinanderfallen, also bestimmte Entscheidungen in einem Unternehmen ihre eigentlichen Auswirkungen in einem Drittunternehmen haben, dann liegt es auf der Hand, daß ein intensiver Informationsaustausch und eine enge Kooperation der betroffenen Gewerkschaften und Interessenvertretungen notwendig sind.

Die IG Metall hat in Zusammenarbeit mit fast allen Bezirksleitungen und einer Reihe von Verwaltungsstellen Seminare mit Betriebsräten aus Hersteller- und Zulieferbetrieben durchgeführt. Ein Ziel ist es, bezirkliche oder verwaltungsstellenübergreifende Arbeitszusammenhänge zu schaffen.

Heute bestehen bereits eine ganze Reihe fester *Arbeitskreise*, die sich regelmäßig treffen. Dort haben Betriebsräte die Möglichkeit, Informationen auszutauschen, gemeinsame Aktivitäten und Aktionen zu planen und ihre Vorgehensweise miteinander abzustimmen.

Weitere positive Effekte dieser *Netzwerkstruktur* liegen z.B. darin, gemeinsame Betroffenheit festzustellen, Erfahrungen mit vorbildlichen Konzeptionen und Regelungen auszutauschen und Ansprechpartner zu finden, um in dringenden Fällen sich kurzschließen zu können (»rotes Telefon«). Gewerkschaften und Betriebsräte sind also aufgerufen, die bereits heute existierenden Möglichkeiten der Informationsbeschaffung, des Austauschs und der Kooperation zu nutzen. Das Betriebsverfassungsgesetz stammt zwar – von wenigen Ausnahmen abgesehen – bereits aus dem Jahre 1972, als der Gesetzgeber die jetzt aktuellen Probleme nicht einmal erahnte, es bietet aber trotzdem Handlungsspielräume. Diese machen eine Modernisierung im Sinne betriebs- und unternehmensübergreifender Mitbestimmung zwar kaum weniger dringlich, bieten aber schon heute Möglichkeiten, um den dringendsten Bedarf zu erfüllen.

So haben Betriebsrat und Wirtschaftsausschuß bereits nach geltendem Recht Anspruch auf rechtzeitige und detaillierte Informationen über Verträge, Unternehmenskooperationen, Personalplanung und Arbeitsorganisation (§§ 80, 990, 92, 106 BetrVG). Geheimhaltungsvorschriften stehen der Information durch das Management regelmäßig *nicht* entgegen. Auch der Austausch zwischen den Betriebsräten der zusammenarbeitenden Unternehmen kann nach dem Betriebsverfassungsgesetz grundsätzlich während der Arbeitszeit und auf Kosten der Unternehmen organisiert werden. So sind z.B. gemeinsame Schulungen nach § 37 Abs. 6, 7

BetrVG ebenso möglich wie die Inanspruchnahme der Mitglieder des anderen Betriebsrats als sogenannte Auskunftspersonen. Für die Kontrolle von Betriebsvereinbarungen ist schließlich vom Bundesarbeitsgericht anerkannt, daß das Management dem Betriebsrat die Ausübung seiner Mitbestimmungsrechte auch dann ermöglichen muß, wenn Drittunternehmen beteiligt sind, wie z.B. bei einer entsprechenden Datenübermittlung zum Autohersteller. Das bedeutet eine weitere Gelegenheit zum Informationsaustausch der beteiligten Betriebsräte. (Vgl. dazu auch den Beitrag von *J. Wagner* in diesem Band).

Daneben wird in jüngerer Zeit zunehmend die Frage diskutiert, ob Abnehmer und Zulieferer nicht häufig einen Konzern im Sinne von § 54 BetrVG bilden. Die Konsequenz wäre eine Vertretung der Betriebsräte des abhängigen (Zulieferer-)Unternehmens im beim herrschenden (Abnehmer-)Unternehmens zu bildenden Konzernbetriebsrat. Mehrheitsbeteiligung und Beherrschungsvertrag liegen zwar in aller Regel beim Zuliefererverhältnis nicht vor. In Betracht kommt allerdings ein sogenannter faktischer Konzern, da Abhängigkeit und einheitliche Leitung, die das Gesetz fordert, auch auf langfristigen Liefer-, Abnahme- oder Lizenzverträgen, dem Erlaß von Richtlinien und ständigen Anweisungen beruhen können. (Ausführlicher dazu der Beitrag von *Nagel/Riess, Theiss* in diesem Band.)

Weiter wird zu prüfen sein, ob nicht in einer Reihe von Zuliefererbetrieben der Kernbereich der Arbeitgeberfunktionen (soziale, personelle Angelegenheiten) bereits so weit an den Abnehmer übertragen worden ist, daß der Zuliefererbetrieb lediglich als Abteilung des Abnehmerbetriebs anzusehen ist.

Darüber hinaus müssen bereits heute die Betriebsräte in Zuliefererunternehmen trotz aller Fremdbestimmung noch vorhandene Mitbestimmungsspielräume ausnutzen. Die globale Beurteilung darf nicht den Blick für zwar unbefriedigende, aber doch im Detail bestehende praktische und rechtliche Ansatzpunkte verstellen. Die Übermittlung personenbezogener Daten an den Abnehmer, z.B. im Bereich der Qualitätskontrolle, unterliegt dem Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Betriebsräte können hier durchaus Regelungen für den Persönlichkeitsschutz der Arbeitnehmer durchsetzen. Ebenso haben sie die Möglichkeit, nach § 87 Abs. 1 Nr. 2, 3 BetrVG die Arbeitszeit zu verestigen, den Arbeitseinsatz für den einzelnen planbarer zu machen. Die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts billigt ihnen nämlich ein Initiativrecht auch zur vorausschauenden Regelung von Überstunden zu. Da können z.B. die dem Betriebsrat vom Management zu gebenden

Informationen definiert und Regeln für die Anordnung von Überstunden, wie für deren Erforderlichkeit oder Eilfälle festgelegt werden. Personalauswahlrichtlinien (§ 95 BetrVG) und die Mitbestimmung bei Einstellungen (§ 99 BetrVG) bieten die Möglichkeit, ungeschützten Arbeitsverhältnissen entgegenzuwirken.

Unabhängig von den juristischen Überlegungen sind Betriebsräte aufgerufen, zur notwendigen Koordination Arbeitsgemeinschaften zu bilden. Diese sind im Gesetz zwar nicht vorgesehen, aber z. B. häufig bei Unternehmensteilungen mit dem Management vereinbart worden. (Vgl. ausführlicher: Beitrag *Wendeling-Schröder* in diesem Band.)

Schließlich sollten Betriebsräte die in den Zuliefererunternehmen anstehenden strukturellen Veränderungen konstruktiv für *Betriebsvereinbarungen zur Weiterbildung und zu humaneren und intelligenteren Formen der Arbeitsorganisation* (z. B. Gruppenarbeit) nutzen.⁵ Auch hier bietet das Betriebsverfassungsgesetz erste Ansatzpunkte in den §§ 96ff., 87, 91 und 111.

Fazit

Der im Verhältnis von Automobilherstellern und -zulieferern sich vollziehende Strukturwandel birgt gleichermaßen Risiken und Chancen für Unternehmen und Beschäftigte. Um die sich bietenden Chancen zu nutzen, ist dringend erforderlich, im Sinne der hier aufgezeigten Fragestellungen

- Autonomie und Innovationsfähigkeit der Zulieferunternehmen zu sichern;
- umfassende Qualifizierungsmaßnahmen und ganzheitlich gestaltete Arbeitsstrukturen für die Beschäftigten bereitzustellen;
- Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte zu sichern und ihre Mitgestaltungsansprüche für sozialverträgliche und zukunftsweisende Struktur Anpassungen durchzusetzen.

⁵ Vgl. dazu: S. Roth/H. Kohl (Hrsg.), *Perspektive: Gruppenarbeit*, Köln 1988, einschließlich der dort dokumentierten Regelungsmöglichkeiten (Anhang 1).

Teil V

Die Zuliefer- und Abnehmerproblematik als Gegenstand der wissenschaftlichen Analyse

Kooperative Produktion Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Endfertigern und Zulieferern in der Automobilindustrie und die Neuordnung der Firma*

1. Einleitung

Systemlieferanten, »Partnering«, Mitentwicklung, »Just-in-time«: Topmanager in der Automobilindustrie, die ihrem Hang zum Visionären frönen wollen, haben wieder einmal ein neues Vokabular zur Verfügung, während die unteren und mittleren Kader verzweifelt zu verstehen versuchen, was ihre Vorgesetzten damit *meinen*, geschweige denn, was sie *wollen*. Es gibt Grund genug zur Verwirrung. Im Prinzip sind sich alle darüber einig, daß es unvernünftig ist, wenn Autohersteller ihre Zulieferer so weit drücken, daß diese nicht mehr imstande sind, die zu einer weiteren Produktivitätssteigerung nötigen Investitionen zu tätigen. Strategien, die eine ruinöse Konkurrenz zwischen den Zulieferern fordern, sind »out«; »Partnering« ist »in«, wenn auch der drohende Unterton, mit dem viele Einkäufer dieses Wort aussprechen, oft unüberhörbar ist. Mit dieser Einsicht, zu der man nur etwas gesunden Menschenverstand braucht, hört der Konsens aber auch schon auf.

Was die genannten Begriffe betrifft, so gibt es die unterschiedlichsten Interpretationen, sowohl innerhalb einzelner Automobilfirmen, als auch zwischen den Branchen verschiedener Länder. Die Reorganisation der Lieferbeziehungen wird manchmal ausschließlich als Mittel zur Kostensenkung betrieben. Der Endfertiger versucht, externe Firmen zu finden, die bestimmte Produktionsschritte billiger ausführen. Manchmal geht er noch einen Schritt weiter und beauftragt zur Vereinfachung der eigenen Logistik einen Zulieferer, eine Gruppe von Teilen zu montieren und »Just-in-time« zu liefern, für die bisher mehrere Lieferanten zuständig

* Dieser Aufsatz basiert auf ausführlichen Interviews, die Anfang 1989 mit Managern und Gewerkschaftsvertretern in der Auto- und der Autozulieferindustrie in Italien, der Bundesrepublik und den USA geführt wurden. Wir danken *Toshihiro Nishiguchi, Dan Luria, Richard Locke* und dem SOFI-Institut an der Universität Göttingen.

¹ Übersetzung: *Lili Hagen*.

waren. Und schließlich gibt es Fälle, in denen der Lieferant zusätzlich zu den genannten Aufgaben für die Konstruktion und Produktion eines Bauteiles verantwortlich gemacht wird, das den Einsatz hochentwickelter Technologien erfordert, die der Endfertiger selbst kurzfristig gar nicht beherrschen könnte. Betrachtet man diese höchst unterschiedlichen Zielsetzungen, darf es nicht verwundern, wenn die betroffenen Produktionsleiter das Thema der neuen Lieferbeziehungen als eine der zahllosen Modeerscheinungen abtun, die nur insoweit von Relevanz sind, als man den Chef damit bei Laune halten kann, um in Ruhe weiterarbeiten zu können.

Modeerscheinungen ernst genommen

Wir behaupten allerdings, daß diese Mode den Vorläufer einer Entwicklung darstellt, die die Organisationsprinzipien der Automobilindustrie in einer umfassenderen und radikaleren Weise ändern wird, als sich das die Befürworter des aktuellen Trends je träumen ließen. Die Automobilfirmen bewegen sich, ob sie wollen oder nicht und aus Gründen, die ihnen selten völlig klar sind, weg von einem System, in dem die neuen Lieferbeziehungen nichts weiter sind als ein Mittel zur Kostenreduktion für einen im Grunde autarken Endfertiger. Sie bewegen sich in Richtung eines neuen, noch schwer zu erfassenden Systems, in dem die Entwicklung und Herstellung eines Autos die Zusammenarbeit einer Reihe hochspezialisierter Unternehmen erfordert, von denen keines mehr diese Aufgabe alleine durchführen könnte. Am Ende dieser Entwicklung – und das zeichnet sich zumindest für einen der großen Hersteller bereits deutlich ab – wird sich der Autoproduzent zu einer Art übergeordneter Design- und Marketingagentur gewandelt haben. Seine Hauptaufgabe wird darin bestehen, die Arbeit der anderen Designhäuser zu koordinieren, die Subsysteme zu montieren und den Vertrieb zu organisieren. Ein Endfertiger, der in einem derartigen kooperativen System tätig ist, wird eine Reihe neuer Institutionen schaffen müssen, deren Aufgabe darin besteht, herauszufinden, mit wem und unter welchen Bedingungen eine Zusammenarbeit sinnvoll ist. Diese Institutionen müssen ausreichendes Know-how und einen breiten Horizont haben, um die technologische Entwicklung auf allen relevanten Gebieten verfolgen und den Markt analysieren zu können. Abgesehen von der Endmontage werden alle Produktionskapazitäten, die beim Endfertiger verbleiben, mindestens soviel reine F + E-Funktionen haben, wie sie zur Wertschöpfung beitragen. Für diese neuen Aufgaben wird die Ausbildung eines neuen Typus von Manager erforderlich sein. Am Ende der Entwicklung wird der Autoproduzent bestenfalls

»primus inter pares« sein können; im schlimmsten Fall wird er sich zu einem »value added reseller« oder *Systemhaus* gewandelt haben, wie man in der Computerindustrie etwas abschätzig jene Firmen bezeichnet, die Komponenten von hochspezialisierten Herstellern zukaufen und diese auf die Bedürfnisse eines bestimmten Marktsegments zuschneiden.

Unsere Überzeugung, daß der aktuelle Trend mehr ist als nur eine Modeerscheinung und daß es eine starke Bewegung in Richtung auf eine kooperative Produktionsweise gibt, bedeutet allerdings nicht, daß wir glauben, die Autofirmen werden erst dann wieder wettbewerbsfähig sein, wenn sie diese Entwicklung abgeschlossen haben. Zumindest im nächsten Jahrzehnt werden die Automobilhersteller vermutlich noch viel stärker ihrem heutigen Status entsprechen als dem Modell, das wir hier präsentieren. Für alle, die Kontinuität schätzen, kann das aber nur ein schwacher Trost sein. Denn sollte unsere Analyse zutreffen, wird auch dieses mittlere Stadium eine große Belastung für das organisatorische Gefüge der Unternehmen darstellen und die komplexen Allianzen innerhalb des Managements wie auch zwischen Management und Belegschaft, die in der Umbruchphase der letzten eineinhalb Jahrzehnte entstanden sind, in Frage stellen.

Zur Struktur unserer Argumentation

Wir werden zunächst argumentieren, daß der Wandel im Selbstverständnis der Automobilhersteller auf das Wirksamwerden zweier Faktoren zurückzuführen ist: Zum einen erzeugen die dramatisch ansteigenden Entwicklungs- und Konstruktionskosten den Druck, zumindest einen Teil davon auf die Zulieferer zu verlagern. Zum anderen locken die Zulieferer mit Angeboten, die nur schwer auszuschlagen sind. Im Interesse einer langfristig stabilen Lieferbeziehung sind sie bereit, aktuelle Geschäfte auch mit Verlust abzuschließen. Sobald aber eine bestimmte Art von Informationsfluß zwischen Lieferanten und Endfertiger etabliert ist, wird die Grenze zwischen dem autarken und dem kooperativen Produzenten überschritten, und der Autohersteller muß seine eigene interne Organisation entsprechend anpassen.

Im weiteren (dritten) Teil werden wir zeigen, daß das Hauptproblem dieses Anpassungsprozesses darin besteht, eine Organisationsstruktur zu schaffen, die lernfähig genug ist, um mit anderen Firmen zusammenarbeiten zu können und deren Auswahl und Kontrolle zu übernehmen. Ein Lösungsweg für dieses Problem ist das, was wir das Modell der »*Systemintegration*« nennen. In diesem Modell gibt es nur zwei Gründe, ein bestimmtes Bauteil zu produzieren: Man will entweder lernen, dieses

besser als alle anderen herzustellen, oder man will zumindest so viel davon verstehen, daß man weiß, wer der am besten geeignete Produzent ist.

Das zweite Modell ist jenes des »*Spezialisierungskonsortiums*«. Es basiert auf dem Prinzip, die firmeninternen Teillieferanten der Disziplin des Marktes zu unterwerfen und ihnen zu diesem Zweck bestimmte Spezialisierungsgebiete zuzuordnen. Formell bleiben die Lieferanten in diesem Modell im Firmenverband; de facto sollen sie aber so agieren wie die unabhängigen Lieferanten im ersten Modell.

Keines dieser Modelle oder irgendeine Zwischenform wird sich problemlos durchsetzen. Im vierten Teil werden daher drei wesentliche Hindernisse auf dem Weg zu einer kooperativen Produktionsweise aufgezeigt. Das erste ist eine häufig abgeschlossene Allianz zwischen Managern und Gewerkschaften. Beide haben ein gemeinsames Interesse, den Autohersteller als selbständiges Unternehmen aufrechtzuerhalten. Die zunehmende kooperative Produktion stellt eine Bedrohung für die traditionelle Identität dieser Gruppen dar, und ihre Gegenstrategien können den Entwicklungsprozeß der Unternehmen gefährden. Ein zweites Hindernis ist der Mangel an erprobten Zulieferern. Es könnte der Fall eintreten, daß die Automobilhersteller zwar die Notwendigkeit einer Reorganisation der Lieferbeziehungen erkennen, aber lieber die zweitbeste Lösung einer Modifikation der bestehenden Organisationsform wählen, als das Risiko der Abhängigkeit von einem wohlmeinenden, aber unerprobten Partner eingehen. Das dritte Hindernis, der Einfluß der bestehenden organisatorischen Strukturen, kann in vieler Hinsicht als der kumulative Effekt der beiden ersten Faktoren aufgefaßt werden. In manchen Unternehmen hat die bisher verfolgte Strategie bestimmte interne Allianzen und eine Form von Lieferbeziehungen geschaffen, die es besonders schwer machen, einen Konsens für eine umfassende Neuordnung zu erzielen. Dann gibt es wenig Spielraum für die Schaffung eines Netzwerkes von neuen Lieferanten oder die volle Nutzung des bestehenden Netzwerkes.

Wir glauben allerdings, daß keines dieser Hindernisse unüberwindlich ist. Angesichts der zu erwartenden Umbrüche erscheint es daher sinnvoll, einige der Probleme zu diskutieren, mit denen das Management und die Beschäftigten in einem Unternehmen des neuen Typs konfrontiert sein werden, und über mögliche Lösungen zu spekulieren. Zusammenfassend werden wir daher argumentieren, daß die Auflösung der Unternehmensgrenzen von allen Beteiligten eine Neudefinition ihrer Identität erfordert. Einige wesentliche Themen in diesem Zusammenhang klingen in der aktuellen Debatte bereits an. Aber noch einmal: Sollten wir recht

behalten, dann wird auch hier die Realität selbst die eifrigsten Anhänger des gegenwärtigen Modetrends weit überholen.

2. Entwicklungskosten und der Trend zu einer kooperativen Produktionsweise

Revolutionäre Änderungen haben nicht selten bescheidene Anfänge, etwa im Versuch, bestehende Arrangements zu verbessern oder unerwünschte, aber kurzfristig als notwendig erachtete Änderungen vom normalen Geschäftsgang vorzunehmen. Das »Just-in-time«-System und die übrigen Innovationen, die für uns heute zu den wesentlichen Merkmalen japanischer Fertigungstechnologie gehören, haben zum Beispiel auf diese Art und Weise begonnen. Wir vermuten, daß es sich mit der kooperativen Produktion ähnlich verhalten wird. Keiner der Automobilhersteller hat sich das explizite Ziel gesetzt, grundlegend neue unternehmerische Strukturen zu schaffen. Die Firmen haben vielmehr auf unmittelbare und scheinbar begrenzte Probleme reagiert: auf kürzer werdende Produktzyklen, einem immer rascheren technologischen Wandel und, damit bedingt, ein rapides Ansteigen der Entwicklungskosten. Diese Reaktionen haben aber eine Reihe sich selbst verstärkender Mechanismen zur Umgestaltung der Lieferbeziehungen in Gang gesetzt, so daß nun genau das in Frage gestellt wird, was ursprünglich durch diese Maßnahmen gesichert werden sollte: die Autonomie des Unternehmens.

Eine Reihe dieser Entwicklungsschritte treten offenbar sehr häufig auf, und sie sollen zur Illustration der allgemeinen Tendenz dienen. Angenommen, ein Autohersteller will seine Produktionskosten senken. Ein naheliegender erster Schritt dazu ist eine Kostenanalyse sämtlicher Bauteile, um herauszufinden, welche billiger intern produziert bzw. von außen bezogen werden können. Sollte sich als Ergebnis dieser Analyse die Zahl der Lieferanten erhöhen, steigt damit auch der Organisationsbedarf für das nun komplexer gewordene Beschaffungssystem. Die angestrebten Kosteneinsparungen werden durch den erhöhten Verwaltungsaufwand zum Teil wieder zunichte gemacht. Er kann aber die Zahl der Zulieferer dadurch minimieren, daß er bestimmte auswählt und für die Montage eines Subsystems (für das sie Teile von ihren eigenen Unterlieferanten beziehen) verantwortlich macht. Sobald ein Hauptlieferant die Verantwortung für seine Komponenten übernommen hat, wird man ihm bald auch Einfluß auf Änderungen zugestehen, die Kostensenkungen oder Qualitätsverbesserungen mit sich bringen, vorausgesetzt, die Spezifikationen werden nach wie vor eingehalten. Und dann wird es Änderun-

gen geben, die ganz besondere Vorteile hätten, aber eine geringfügige Abweichung im Design erfordern. Der Autoproduzent wird sich auch damit einverstanden zeigen; mehr noch, der Prozeß könnte ansteckend sein. Die Einkäufer werden anfangen zu überlegen, ob nicht durch weitere (leichte) Modifikationen neue Teile nach außen vergeben werden können. In dieser Kettenreaktion von Entscheidungen gibt es keinen natürlichen Endpunkt; ist der Prozeß weit genug gediehen, werden bereits die Konstrukteure in der Entwicklungsabteilung das Auto als ein System von Subsystemen konzipieren, wobei jedes von einem anderen Produzenten hergestellt werden könnte. Auf einmal wird die gängige Vorstellung darüber, was einen Autoproduzenten ausmacht, in Frage gestellt.

Betrachten wir nun den Fall einer Autofirma, die sich eines Lieferanten bedient, um scheinbar kurzfristige Designprobleme zu lösen. So eine Situation kann eintreten, wenn überraschende Nachfrageänderungen auftauchen oder die Firma gezwungen war, einem großen Teil ihres technischen Personals zu kündigen und damit zumindest kurzfristig kein ausreichendes Know-how zur Konstruktion eines bestimmten Teiles zur Verfügung hat. Ein Beispiel dafür ist die Entwicklung des K-Autos von Chrysler, das die Firma aufgrund der vorher erfolgten Massenentlassungen nicht mehr selbständig entwickeln konnte. Die Notwendigkeit, Unterstützung von außen in Anspruch zu nehmen, ergibt sich auch durch technologische Entwicklungen, die weit außerhalb der technologischen Kompetenz des Autoherstellers liegen. Komponenten aus neuen Kunststoffen oder auf Basis der Mikroelektronik sind naheliegende Beispiele. Auch hier handelt es sich nicht um begrenzte Entwicklungen. Mikroelektronik kann – und in einigen teureren Autos ist das bereits der Fall – zur Kontrolle des Motors, der Bremsen und der Aufhängung eingesetzt werden. Mit Hilfe von sogenannten »control area networks« (CAN) ist es sogar möglich, die Information, die von einem Aggregat generiert wird, an die anderen weiterzuleiten, um so eine Koordination aller Aggregate zu erreichen. Neue Kunststoffe werden bereits jetzt für die Innenverkleidung und für den Tank verwendet. Sobald das Recyclingproblem gelöst ist, wird man solche Materialien auch für heute aus Blech gefertigte Karosserieteile verwenden. Und dabei ist noch gar nicht die Rede von Prozeßinnovationen, die bisher bestehende Konstruktionsprinzipien in Frage stellen (z.B. Federn, die einer Dauerbelastung gewachsen sind). Solche Innovationen sind im allgemeinen so stark von den spezifischen technologischen Fähigkeiten des Lieferanten abhängig, daß sie noch schwerer reproduzierbar sind als Produktinnovationen. Wer

ist also der Autohersteller, wenn die komplexesten Systeme und sogar die Verbindungen zwischen diesen Systemen zu einem großen Teil von außenstehenden Lieferanten konstruiert und produziert werden?

Unsere Gespräche haben gezeigt, daß sich die Topmanager so unterschiedlicher Firmen wie VW, Mercedes-Benz, Fiat, Ford und BMW des Abdriftens ganzer Produktionsbereiche und seiner Ursachen wohl bewußt sind, aber nicht wissen, wie sie diese Entwicklung einschätzen sollen. Eine sehr gängige Interpretation, die die Entwicklung der kooperativen Produktion anerkennt, ihr gleichzeitig aber auch Grenzen setzt, ist die Unterscheidung in Komponenten (z. B. Motor oder Triebwerk), die ein Autohersteller produzieren *muß*, wenn er seine Identität nicht aufgeben will, und solche die er produzieren *kann*, aber auch an Zulieferer mit selbständiger Designkapazität vergeben kann. Mit dieser Unterscheidung war die Diskussion aber selten beendet. Auf unsere Frage, welche Teile in Zukunft ausgelagert werden können und welche nicht, gab es kaum jemals eine einhellige Meinung unter den anwesenden Managern. Häufig wiesen sie darauf hin, daß sie solche Dispute einem Komitee vorlegen, dessen einziger Zweck in der Entscheidung dieser Fragen besteht. Im Prinzip, so gaben schließlich viele zu, könnte jeder Bestandteil extern konstruiert werden. Und was im jeweiligen Augenblick als unveränderlicher Katalog von *Muß-* und *Kann-*Bestandteilen aussah, war nichts als die gerade gültige, aber jederzeit änderbare kollektive Einschätzung über die *Opportunität* der Produktion bestimmter Komponenten. Aber – abgesehen vom Endprodukt – wie konstituiert sich die Identität, und was bestimmt die innere Struktur eines Automobilherstellers, dem es nicht opportun erscheint, irgendeinen bestimmten Bestandteil, und sei es auch der wichtigste, selbst zu erzeugen? Die sich gegenwärtig abzeichnende prozedurale Sichtweise von *Muß-* und *Kann-*Entscheidungen als Ergebnis einer Reihe von Entscheidungen eines Komitees ist in Wirklichkeit nur eine Bestätigung der radikalen Konsequenzen, die sich aus der Neuorganisation der Lieferbeziehungen ergeben: eine Bestätigung, die nur deshalb ausgesprochen werden kann, weil die Situation so formuliert wird, als sei sie mit gängigen Mitteln zu bewältigen.

Beschränkungen und Chancen als treibende Kräfte

Die dargestellte Sequenz von Entscheidungen wird von vielen Managern, auch von jenen, die davon negativ betroffen sind, als der natürliche Lauf der Dinge verstanden, obwohl sie alles andere als selbstverständlich ist. Wenn es einen naturgegebenen Weg von Kosteneinsparungen zur Delegation von Verantwortlichkeit für Konstruktion und Produktion an ex-

terne Unternehmen gäbe, hätte sich schon längst eine Form der kooperativen Produktionsweise durchsetzen müssen. Warum das bisher nicht geschah, ist vor allem mit dem wirtschaftlichen Umfeld zu erklären, in dem die Automobilhersteller während des größten Teils der Nachkriegszeit tätig waren. Solange die Märkte expandierten und sich Produkt- und Prozeßtechnologien nur langsam und in einem abgrenzbaren Rahmen änderten, gab es einen starken Anreiz für die Automobilhersteller, die Produktion unmittelbar zu kontrollieren. Die Kosten für die Entwicklung einzelner Bauteile und für produktspezifische Anlagen konnten aufgrund der erzielten Losgrößen leicht amortisiert werden. Der Endfertiger konnte die gesamte Wertschöpfung der Vorprodukte abschöpfen, behielt technologisches Know-how und die wichtigsten Konstruktionspläne im Haus und hatte durch die interne Fertigung eine stabile Quelle für alle wesentlichen Bauteile zu vorhersehbaren Preisen und Qualitätsstandards, unabhängig von etwaigen Marktschwankungen. Die bürokratische Kontrolle der integrierten Zulieferwerke war ein wirksamer Schutz vor der Abhängigkeit von Herstellern kritischer Bestandteile. Es gab natürlich immer Produkte, die von außen zugekauft wurden. Aber das waren größtenteils Standardbauteile oder solche, bei denen die intern gefertigten Volumina wegen einer vorübergehenden Überschußnachfrage nicht ausreichten. Solange die Produktionsbedingungen stabil waren, war die hierarchische Kontrolle über vertikale Integration die effizienteste Lösung für die Koordination der Teilefertigung mit der Konstruktion und Montage der Autos².

Um zu verstehen, warum sich die Dinge nun in eine völlig andere Richtung bewegen, muß man sich die Dynamik der Entwicklungskosten vor Augen halten sowie die Reaktion der Zulieferer darauf. Unserer Einschätzung nach ist es das Zusammenspiel dieser beiden Faktoren, das die Autohersteller dazu veranlaßt, die neue Entwicklungsrichtung einzuschlagen, auch wenn diese den Lauf der Dinge eher als eine Serie von mehr oder weniger unzusammenhängenden Entscheidungen betrachten.

Zum einen gibt es den Druck, der durch die Notwendigkeit zur Reduzierung von Entwicklungskosten und -zeiten entsteht. In der Autoindustrie wie in anderen Branchen ist eine Tendenz zur Aufsplitterung der Märkte und einer Verkürzung der Produktzyklen festzustellen, wenn auch das Ausmaß dieser Phänomene schwer zu quantifizieren ist (und die Ursachen noch schwieriger zu identifizieren sind). Immer neue Automodelle müssen in immer kürzeren Abständen eingeführt werden. Damit steigen

2 Siehe Oliver B. Williamson, *Markets and Hierarchies*, New York, 1975.

die Entwicklungskosten sowohl in absoluten Zahlen als auch als Anteil der gesamten Produktionskosten, da die zur Fertigung benötigten Anlagen zunehmend flexibler und daher für mehrere Produktgenerationen verwendbar werden³. Mit kürzeren Produktzyklen steigt zudem der Wettbewerbsnachteil für jene Unternehmen, die mit ihren Produkten zu spät auf den Markt kommen. Wie hoch die Kosten für eine verspätete Markteinführung sein können, zeigen die großen Rabatte, die etwa in den USA für leicht aus der Mode gekommene Kleidung oder auch die Automodelle des vergangenen Jahres gegeben werden müssen. Das bedeutet, daß eine Reduktion der Entwicklungskosten jedenfalls Hand in Hand mit einer Reduktion der Entwicklungszeiten gehen muß.

Die Zusammenarbeit mit unabhängigen Systemlieferanten birgt eine Lösung für beide Aspekte des Problems. Sie verfügen definitionsgemäß über eigene Konstruktionskapazitäten und sind daher in der Lage, einen Teil des Entwicklungsaufwandes zu übernehmen. Im Idealfall arbeitet der Lieferant zudem an mehreren, ähnlich gelagerten Projekten für andere Kunden aus der Automobilindustrie oder, noch besser, aus anderen Branchen. Dann kann der Kunde aus den Erfahrungen dieser parallelen Projekte mit profitieren und trägt gleichzeitig nur einen geringeren Anteil der Gemeinkosten. Mit zunehmender Diversifikation wird der Lieferant zudem unabhängiger von den Aufträgen eines einzigen Kunden, was ihm größere Flexibilität gibt. In wirtschaftlich ungünstigen Zeiten kann der Automobilhersteller das Auftragsvolumen reduzieren, ohne den Ruin seines Lieferanten und damit den Verlust einer wichtigen Know-how-Quelle zu riskieren. Er trägt damit nicht mehr die volle Last der Verantwortung für seine Zulieferer und hat damit auch keine Quasi-Eigentümerrolle mehr.

Die Zusammenarbeit mit einem Systemlieferanten reduziert aber nicht nur die Entwicklungskosten, sondern auch die Entwicklungszeit. Ein Projekt kann häufig schneller durchgeführt werden, wenn die ersten Schritte der Ausführung bereits getan werden, bevor die Konzeption abgeschlossen ist. Ein klassisches Beispiel für eine solche überlappende Arbeitsweise ist die Produktion billiger Hollywoodfilme. Die Filmaufnahmen beginnen dort oft, bevor das Textbuch fertig ist; jeder Drehtag soll mithelfen, den weiteren Fortgang des Films zu gestalten. In der Autoproduktion funktioniert das gleiche Prinzip so, daß der Endfertiger dem Systemlieferanten nur mehr eine grobe Skizze des zu entwickelnden

3 Siehe allgemein zur Organisation der Entwicklungstätigkeit in der Automobilindustrie die ausgezeichnete Studie von *Kim B. Clark*: »Project Scope and Project Performance«, Harvard Business School Working Paper, Nr. 88-069, 1988.

Bauteile gibt, danach entsprechend dessen Vorschlägen die eigene Konstruktion adaptiert, einen neuerlichen, konkreteren Entwurf vorlegt, der vom Lieferanten wiederum verfeinert wird, und so fort. (Ein Manager von Fiat zog in diesem Zusammenhang sogar den Vergleich zwischen seiner Firma und einem Filmregisseur.) Auf diese Art lassen sich nicht nur Entwicklungszeiten, sondern auch Entwicklungskosten reduzieren. Der Austausch der Lösungsvorschläge ist für beide Seiten hilfreich; die Kosten einer gemeinschaftlichen Lösung sind niedriger als die Summe der Kosten für eine jeweils separate Entwicklung. Sind die Vorteile der Zusammenarbeit für beide Seiten erst deutlich, kann man sich leichter vorstellen, wie jeder Schritt in dieser Richtung einen weiteren nach sich zieht.

Autofirmen, die nicht so stark vom Kostendruck motiviert sind, unterliegen möglicherweise eher der Anziehung der Angebote der (potentiellen) Systemlieferanten; Angebote, denen oft nur schwer zu widerstehen ist. Denn, was dem einen recht ist, ist dem anderen billig: Während der Autoproduzent einen Teil seiner Entwicklungskosten überwälzt, kann der Systemlieferant durch eine Ausweitung seiner Designkapazitäten seine Autonomie erhöhen und seine Marktposition festigen. Jene Autofirmen, die nicht von sich aus aktiv werden, um die Hilfe der Zulieferer in Anspruch zu nehmen, können daher damit rechnen, daß ihnen eine derartige Hilfe angeboten wird oder daß sie zumindest Wettbewerbern gegenüberstehen, die ihre Entwicklungs- und Produktionskosten bereits umverteilt haben. Branchenkenner wissen, daß hier komplexe Positionskämpfe ausgefochten werden. Zulieferer und Endfertiger versuchen, die Strategie des anderen vorwegzunehmen und die jeweiligen Gegner gegeneinander auszuspielen.

Da die Autofirmen ihre Entscheidungen Schritt für Schritt treffen und jede Übernahme von Designkapazität auch Risiken mit sich bringt, müssen die Zulieferfirmen mit angemessener Eile vorgehen. Unternehmen, die ihre Expansion zu stark forcieren, zum Beispiel durch Zusammenschlüsse mit anderen Firmen, laufen Gefahr, ein Produkt anzubieten, das niemand haben will – falls die Autofirmen, aus Gründen, auf die wir noch zu sprechen kommen, sich entschließen sollten, gerade dieses Produkt selbst herzustellen. Zögern sie dagegen zu sehr, werden sie von Konkurrenten aus dem Feld geschlagen, die aggressiver vorgehen und denen es daher zuerst gelingt, langfristig stabile Lieferbeziehungen aufzubauen. Den allzu Vorsichtigen bleibt dann als Trost bestenfalls die Position eines Zweitlieferanten.

Damit aber noch nicht genug: Es gibt große regionale Unterschiede zwischen den Autofirmen in Westeuropa, Nordamerika und Japan. Die Autozulieferer in Westeuropa dürften am unabhängigsten, selbstbewußtesten und expansivsten sein. Einige, wie z.B. Robert Bosch, sind sogar größer und technologisch fortgeschrittener als viele ihrer Kunden. (Die Entwicklung des ABS-Systems war zum Beispiel eine Leistung von Bosch, teilweise in Zusammenarbeit mit Mercedes-Benz.) Um die Gefahr einer potentiellen – manche meinen sogar aktuellen – Monopolstellung der Erstlieferanten zu verhindern, sind die Autofirmen sogar gezwungen, auch andere Systemlieferanten heranzuziehen. Siemens-Auto, Alfred Teves und VDO, die alle in direkter Konkurrenz zu Bosch stehen, profitieren unmittelbar von solchen Überlegungen.

Autofirmen in Nordamerika, besonders in den USA, haben dagegen eine lange Tradition, die Zulieferer bis auf das Subsistenzniveau zu drücken. Sie vergeben alle Aufträge an den jeweiligen Niedrigstbieter. Der Anteil der internen Fertigung ist in den USA noch relativ hoch; es gibt seit je eine strikte Trennung von konzeptiven und ausführenden Tätigkeiten auf allen Unternehmensebenen. Die Zulieferer sind damit viel weniger in der Lage, selbständige Designverantwortlichkeit zu übernehmen; auch sind die großen Autohersteller im Vergleich zu ihren westeuropäischen Gegenparts weitaus weniger bereit, diese Verantwortung zu delegieren. Die japanischen Firmen nehmen, wie wir noch darstellen werden, eine Mittelposition ein, die allerdings dem europäischen Modell näher liegt als dem amerikanischen.

Zwischen der Welt der autonomen Automobilhersteller und jener der kooperativen Produzenten läßt sich leicht eine Grenze ziehen; viel schwerer dagegen ist festzustellen, wann ein Unternehmen oder gar eine ganze regionale Branche diese Grenze überschreitet. Kooperative Produktion beginnt da, wo der Informationsfluß von den wichtigsten Zulieferern zum Endfertiger solche Formen angenommen hat, daß letzterer nicht mehr imstande ist, sich in einer halbwegs vernünftigen Zeit das anzueignen, was ihm ersterer gerade beibringt. Das kann rein technisches Wissen sein; es kann aber auch, und das ist häufig der Fall, eine Mischung aus Prozeß- und Konstruktions-Know-how und allgemeinem technologischem Wissen sein. Gleichgültig, ob einige der großen Firmen diese Grenze bereits überschritten haben oder nicht: Die meisten haben zumindest organisatorische Maßnahmen gesetzt, um die Risiken zu begrenzen, sollten sie den entscheidenden Schritt tun. Diese Reorganisation ist das Thema des nächsten Abschnittes.

3. Systemintegratoren und Spezialisierungskonsortien: die neue Autofirma

Wir werden zwei Modelle eines Unternehmens präsentieren, das die Grenze zur kooperativen Produktion überschritten hat. Das erste ist das des Systemintegrators, als dessen Prototyp sich BMW entwickeln könnte. Das zweite ist jenes des Spezialisierungskonsortiums, einer Organisationsform, die aus den gegenwärtigen Bemühungen von General Motors zur Reorganisation seiner Teilefertigung entstehen könnte.

Beide Modelle sind Extrapolationen der aktuellen Entwicklungen in diesen beiden Firmen. Sie stellen daher die Überspitzung eines Trends dar, der ohne weiteres reversibel ist. Allerdings konnten sich die Manager der Firmen, mit denen wir die Modelle diskutierten, diese durchaus als Zukunft für ihre Unternehmen vorstellen.

BMW als Systemintegrator

Von allen Firmen, mit denen wir Kontakt hatten, war BMW am weitesten fortgeschritten auf dem Weg zu einer kooperativen Produktionsform. Daten über das Ausmaß der vertikalen Integration sind zwar immer mit Vorsicht zu betrachten, da sie selbst bei gleichen Maßstäben oft zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen führen. Trotzdem kann man als gesichert annehmen, daß BMW Teile im Wert von 55 % bis 75 % der gesamten Produktionskosten zukaufte. Von den Einkäufern des Unternehmens wissen wir, daß rund 80 % dieser Teile in Kooperation mit einem spezialisierten Lieferanten gebaut werden, der dazu sein eigenes technisches Know-how und seine Designkapazitäten zur Verfügung stellt. Es gibt keinen Bestandteil eines BMW mehr, der nicht im Prinzip für eine externe Beschaffung in Frage käme. Die Produktionslinien bei BMW selbst werden zunehmend autonom organisiert und müssen ihre Effizienz gegenüber dem freien Markt beweisen.

Mit der wachsenden Bedeutung der Zusammenarbeit mit den Lieferanten nimmt die interne Fertigung bei BMW immer stärker den Charakter eines strategischen Lernprozesses an. Die eigene Produktion wird nicht so sehr als eine Quelle der Wertschöpfung angesehen denn als Mittel, die Grenzen der gegenwärtigen Technologien kennenzulernen oder um die Fähigkeit zu behalten, die Arbeit der Zulieferer zu analysieren und zu unterstützen. Die Fertigung beschäftigt sich daher mit vielen Bereichen, die mit dem unmittelbaren Produktions-Know-how des Unternehmens nur mehr wenig zu tun haben. Die Firma braucht praktisches Wissen aus einer breiten Palette von Entwicklungs- und Produktionsbereichen, da

sie sonst nur wenig Nutzen aus dem Zufluß an Know-how und Informationen schöpfen könnte, den die Kooperation mit den Zulieferern bringt. Gleichzeitig können dadurch die wichtigsten Technologien nach wie vor intern beherrscht werden, und BMW kann damit der Gefahr begegnen, von seinen Lieferanten abhängig zu werden – einer Gefahr, die durchaus als realistisch angesehen wird. Das Grundprinzip dieses Modells besteht also darin, ein System zu installieren, bei dem die Firma kontinuierlich von ihren Zulieferern lernt, ohne gleichzeitig in einem untragbaren Ausmaß verwundbar zu werden.

Diese Änderungen in der Produktionsweise waren von entsprechenden organisatorischen Änderungen begleitet. Es wurden mehrere Institutionen mit überlappenden Kompetenzbereichen geschaffen, deren Aufgabe darin besteht, neue Technologien zu identifizieren, verfügbar zu machen und neue Beschaffungsquellen aufzuspüren. Alle Fragen, die sogenannte »make or buy«-Entscheidungen betreffen, werden vom »Bezugsartenkreis« entschieden, einem Komitee, dem Techniker, Einkäufer und Controller angehören. Mehr als die Hälfte der Einkäufer hat eine technische und eine betriebswirtschaftliche Ausbildung. Vertreter der Einkaufsabteilung sind von Anfang an in den Prozeß der Entwicklung und Konstruktion einer Modellserie integriert.

Das Unternehmen hat zudem drei Tochterfirmen gegründet, die die technische Avantgarde in Design und Fertigung bilden: die BMW Motorsport-Gruppe (ZS Motorsport GmbH), die Gruppe für Technik-Entwicklung (ZT Technik GmbH) und die Motorrad-Gruppe (ZX). Die Hauptaufgabe dieser Firmen, vor allem der ersten beiden, besteht darin, die technische Entwicklung im Automobilbau voranzutreiben. BMW verfolgt zudem eine systematische Politik, Joint-ventures mit technologisch interessanten Partnern einzugehen, und hat einen eigenen Venture Capital Fonds. Vier Bereichen wird in diesem Zusammenhang besondere Bedeutung zugemessen: neuen Werkstoffen, neuen Produktionstechnologien (z. B. die Kooperation mit Cecigram in Frankreich), der Elektronik (z. B. Beteiligung an Loewe Opta) und Venture-Kapital-Beteiligungen an Firmen, die vorwiegend Grundlagenforschung betreiben.

Die Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit und die Identität des Unternehmens sind bemerkenswert. Am wichtigsten ist dabei zweifellos die radikale Verkürzung der Entwicklungszeiten, die mit der Einführung des neuen Z1-Sportwagens bewiesen werden konnte. Der Bau dieses Wagens hatte experimentellen Charakter und sollte dazu dienen, den gegenwärtigen Modellentwicklungszyklus von 8 Jahren zu verkürzen. Die ZT Technik GmbH war für die Grundkonzeption der Entwicklung

verantwortlich; die Bauteile wurden weltweit an Firmen vergeben, die das detaillierte Design, die Konstruktion und die Fertigung übernahmen. Nach zwei Jahren konnte BMW eine begrenzte Auflage des Autos produzieren, mit einem Ausstoß von ca. 17 Einheiten pro Tag. Das Unternehmen rechnet damit, daß es weitere zwei Jahre dauern wird, bis der Z1 in Serie produziert werden kann. Das Projekt macht aber deutlich, daß BMW mit seiner neuen Organisationsform zu Entwicklungszeiten (43 Monate) vordringen kann, die bisher nur von japanischen Firmen erreicht wurden.

Der Preis für diese Entwicklung war, wie nicht anders zu erwarten, eine Reihe von Konflikten über den Stellenwert der Fertigung innerhalb des Unternehmens. In jüngster Zeit gab es intensive Auseinandersetzungen zwischen dem Einkauf und der Technik darüber, ob die Produktion der Zylinderköpfe im Haus bleiben sollte oder nicht. Die Entscheidung fiel schließlich zugunsten der internen Fertigung aus, da BMW nicht bereit war, die kritische Gußtechnologie einem Außenstehenden zugänglich zu machen. Alle Parteien dieses Disputs waren sich aber darüber einig, daß es nicht mehr lange dauern würde, bis auch dieser Fertigungsschritt nach außen verlagert wird. Der Umstand, daß ein Unternehmen mit dem Namen »Bayerische Motorenwerke« und einer langen Tradition herausragender Leistungen in der Motorenproduktion einen derartigen Schritt überhaupt erwägt, unterstreicht nur die fundamentale Neuorientierung, die einem Prozeß des Lernens mehr Bedeutung beimißt als der bloßen Beherrschung bestimmter Fertigungs- und Konstruktionsverfahren.

General Motors als Spezialisierungskonsortium

Die Alternative zu einem reinen Systemintegrator wie BMW ist das Modell eines Spezialisierungskonsortiums, wie es sich aus den aktuellen Reorganisationsmaßnahmen von General Motors entwickeln könnte. Das Ziel ist das gleiche, nur die institutionellen Mittel sind verschieden. GM ist dabei, ein Netzwerk von Lieferanten innerhalb der Firma zu schaffen, die sich im Grunde ähnlich verhalten sollen wie die unabhängigen Zulieferer in Europa. Dieses Unterfangen erfordert eine radikale Neuordnung der firmeninternen Organisationsstruktur.

Bisher war die Teilefertigung bei GM so organisiert, daß ein weitgehender Schutz vor externer Konkurrenz gegeben war und die Endfertigung kaum eine andere Wahl hatte, als jene Komponenten zu kaufen, die hausintern geliefert wurden. Um dieses rigide und ineffiziente System aufzubrechen, sind zwei Schritte erforderlich: Die Firma muß erstens neue Leistungsmaßstäbe für jeden Lieferanten vorgeben, um diesen mit

möglichen externen Konkurrenten vergleichen zu können. Die Werke werden zu diesem Zweck in sogenannte »small business units« (SBU) zusammengefaßt und angehalten, ihre Produkte auch auf dem offenen Markt zu verkaufen. Damit wird gleichzeitig die Möglichkeit zu einer Variabilisierung der fixen Kosten geschaffen.

In einem zweiten Schritt muß jeder Einheit ein abgegrenzter Aufgabenbereich zugewiesen werden, z. B. die Produktion eines bestimmten Subsystems. Die Logik dieses Modells basiert darauf, ein System einer koordinierten Spezialisierung zu schaffen, in dem die Firmenleitung Aufgaben zuteilt und deren Ausführung kontrolliert, aber die Unternehmenseinheiten genügend Flexibilität haben, um unmittelbar miteinander kooperieren zu können.

Eine Reorganisation nach diesem Muster entspricht dem, was man in Europa ein Produkt- oder Spartenkartell nennt: ein Übereinkommen zwischen Firmen, bei dem nicht der Preis, sondern das Gebiet der jeweiligen Spezialisierung festgelegt wird. Im Effekt führen Spartenkartelle dazu, daß die Firmen in dem Maße, in dem sie ihr eigenes Produktsegment besser beherrschen, immer stärker auf die Produzenten komplementärer Produkte angewiesen sind. Wir werden solche Systeme Spezialisierungskonsortien nennen, um jeden Anklang an verbotene Abmachungen zu vermeiden. Im Idealfall sorgt die gegenseitige Abhängigkeit der Mitglieder für Stabilität. Das Konsortium sollte aber nicht als abgeschlossenes System funktionieren, sondern die Zusammenarbeit mit externen Firmen fördern, da alle anderen Mitglieder aus dem Informationstransfer von einer derartigen Kooperation profitieren können.

Es ist nicht klar, wie weit GM mit der Errichtung von Spezialisierungskonsortien gegangen ist. Die aktuelle Reorganisation der Teilefertigung entspricht aber genau dieser Logik und dürfte auch von ähnlichen Überlegungen motiviert worden sein. GM hat schrittweise seine gesamte Teilefertigung umstrukturiert und auf zehn Zweige reduziert, von denen jede einen abgeschlossenen, nicht überlappenden Spezialisierungsbereich hat. Die neue AC Rochester Division, die im September 1981 aus einem Zusammenschluß der früheren AC Spark Plug und Rochester Products Division hervorging, ist auf sämtliche Teile spezialisiert, die mit dem Flüssigkeits- und Lufttransport im Auto zu tun haben, z.B. Benzinleitungen, Vergaser, Filter, Pumpen usw. AC Rochester hat fünf Einheiten, mit jeweils einer Reihe von Werken, die auf komplementäre Produkte spezialisiert sind. Die Abteilungen verkaufen Know-how und Produkte

nach außen, z. B. an Mitsubishi Motors, Daewoo und viele andere. Obwohl die Grenzen zwischen den »business units« noch stark im Fluß sind, sind sich die Manager und Gewerkschaften der betroffenen Werke der Strategie der Konzernspitze wohl bewußt.

Sollte dieses System auch in allen übrigen Bereichen von General Motors eingeführt werden, wird das Unternehmen schließlich eine neue Identität bekommen. Es wird de facto die Rolle einer Investmentbank oder Holding annehmen, die Beteiligungen an einem breiten Spektrum von Spezialisierungskonsortien hält. Diese neuen GM wären eine Variante der neuen BMW: ein Unternehmen, das einerseits Konstruktions-, Montage- und Vertriebsfunktionen für Autos hat und andererseits als Investment Bank die Aktivitäten der einzelnen spezialisierten Organisationen koordiniert, die Subsysteme und Module herstellen.

Variationen von Spezialisierungskonsortien

Spezialisierungskonsortien können natürlich genauso gut funktionieren, wenn sie von mehreren Automobilherstellern organisiert werden. Mehrere Autofirmen können etwa gemeinsam eine Holding gründen, die ein Netzwerk von spezialisierten Zulieferern kontrolliert, welche die Mutterfirmen wie auch andere Kunden beliefern. *Udevalla Invest* in Schweden entspricht einem derartigen Modell. Udevalla ist eine Art Investmentbank, die im Eigentum der großen schwedischen Autofirmen und einiger anderer Industriekonzerne steht, mit einer Minderheitsbeteiligung des öffentlichen Sektors (inklusive einer Gemeinde im Norden von Göteborg). Die Bank hält Beteiligungen an Firmen, die Prototypen bauen und technisches Consulting für die Mutterfirmen wie für andere, externe Unternehmen anbieten. Wie groß der Stellenwert der in der Udevallagruppe zusammengeschlossenen Firmen ist, läßt sich am besten daran ermes sen, daß sie die Hard- und Software für die Kommunikationssysteme entwickeln, die die Autokonzerne mit ihren Zulieferern, innerhalb und außerhalb der Gruppe, verbinden.

Spezialisierungskonsortien können auch aus einer Gruppe spezialisierter Hersteller im Rahmen einer Holding gebildet werden. Die Aufgabe der Konzern»zentrale« besteht in einem solchen Fall darin, für die Finanzierung der Produktionseinheiten zu sorgen, Entwicklungseinrichtungen zur Verfügung zu stellen und die Akquisition neuer Produzenten und das Marketing so zu koordinieren, daß immer umfassendere Systeme angeboten werden können. Bekannte amerikanische Beispiele dieser Art sind die Firmen MASCO, die selbsternannten »Meister der Kleinigkeiten«,

und Magna International Inc.⁴ Im Jahresbericht von Magna ist das Unternehmen als Planetensystem dargestellt, in dem die Sonne das »executive management« verkörpert, die Planeten die verschiedenen Autoteileproduzenten, die jeweils von einer Wolke kleiner Monde von Sublieferanten umgeben sind⁵.

Japanische Autofirmen nehmen derzeit eine Mittelposition zwischen den beiden Polen BMW und GM ein⁶. Ihre Zulieferer waren seit je unabhängiger als jene von GM. Die Lieferbeziehungen sind stabiler, daher können die Lieferanten leichter an der Entwicklung von Produkt- und Prozeßtechnologien mitarbeiten. Trotzdem sind sie nicht so unabhängig wie die europäischen Firmen. Mit kleineren Losgrößen und kürzeren Produktzyklen beginnen auch die japanischen Autohersteller, zumindest ihre Erstlieferanten, in Richtung des europäischen Modells zu drängen. Einige Zulieferer, z. B. Toyota Auto Body, beginnen in der Tat bereits mit eigener Montage. Wir wollen uns hier mit diesen Bemerkungen begnügen. Eine ausführliche Analyse könnte durchaus zutage bringen, daß die Japaner das »europäische« System der Lieferbeziehungen in Kürze mit Bravour beherrschen.

4. Hindernisse einer Reorganisation

Jede auch nur oberflächliche Analyse der Autoindustrie zeigt, daß es trotz aller Kräfte, die die Firmen zu einer Neuordnung ihrer Produktion und ihrer Organisation bewegen, auch zahlreiche Hindernisse gibt, die einer Transformation im Wege stehen. Das wichtigste Hindernis ist das Gleichgewicht der Kräfte innerhalb der Firmen. Manche Gruppen ziehen aus der Reorganisation Vorteile, andere werden benachteiligt. Es ist daher naheliegend, daß die potentiellen Verlierer aus den Rängen des Managements wie der Beschäftigten versuchen, ihre Position zu verbessern, und zur Verteidigung ihrer Interessen Zweckbündnisse mit anderen gefährdeten Gruppen eingehen.

4 Zu einer Darstellung der Mascos-Strategie siehe *Dennis L. Marler*, »The Post-Japanese Model of Automotive Component Supply: Selected North American Case Studies«, IMVP International Policy Forum, Mai 1989.

5 Magna Internatinoal Inc., Geschäftsbericht 1988, S. 49.

6 Zur Entwicklung des japanischen Zuliefersystems siehe *Toshiro Nishiguchi*, »Competing Systems of Automotive Supply: An Examination of the Japanese, »Clustered Control« Model and the »Alps« Model«, Tagungspapier für das First Policy Forum, MIT International Motor Vehicle Program, Niagara-on-the-Lake, Kanada, 5. Mai 1987, S. 10–12. Siehe auch *Masayoshi Ikeda*, »An International Comparison of Subcontracting Systems in the Automotive Components Manufacturing Industry«, Tagungspapier derselben Konferenz.

Ein Konflikt zwischen Gewinnern und Verlierern innerhalb des Managements kann leicht zur Handlungsunfähigkeit des gesamten Unternehmens führen. Oft sind es die Betriebsleiter, die die stärkste Opposition gegen die neuen Organisationsformen bilden. Manche fürchten, daß das eigene Werk durch Verlagerung der Produktion obsolet werden könnte; andere sehen durch den Wechsel von der vertikalen zur Systemintegration die Rolle der Fertigung im Unternehmen generell in Gefahr. Die Einkäufer sind dagegen jene, die den neuen Entwicklungen mit dem größten Enthusiasmus begegnen. Die Planungsfachleute, die in der Regel nicht unmittelbar betroffen sind, nehmen zumeist eine Mittelposition ein, können sich aber unvorhergesehen auf die eine oder andere Seite schlagen.

Die Verteilung des Kräftegleichgewichts ist ganz stark von der spezifischen Situation der Firma abhängig und läßt sich nicht verallgemeinern. Eines ist aber sicher: Die Gegner der Veränderung können nicht dadurch gewonnen werden, daß man ihnen die Restrukturierung als objektive, mit Kosten-Nutzen-Analysen belegbare Entscheidungen verkauft. Man kann für derartige Analysen genug unterschiedliche Arten von Kostenrechnungen verwenden, so daß es niemandem schwerfallen wird, den eigenen Standpunkt mit dem jeweils passenden Datenmaterial zu untermauern.

Wie oft in solchen Situationen lassen sich die Gegner leichter überzeugen, wenn man ihnen die Teilnahme an den wesentlichen Entscheidungsprozessen in fairer Weise ermöglicht. Die Verpflichtung zur Mitarbeit an grundlegenden Definitionen von Produkten und Produktionsprozessen (Was sind die wesentlichen Produktcharakteristika, die erhalten bleiben sollen? Welche Technologien müssen beherrscht werden, wenn das Unternehmen nicht seine Wettbewerbsfähigkeit verlieren will?) kann zwar niemandem die Unsicherheit über die eigene Zukunft oder die Zukunft der Firma nehmen. Sie zwingt aber alle Teilnehmer dazu, ihre eigene Position im Rahmen einer umfassenden Unternehmensstrategie zu formulieren.

Wenn dieser Diskussionsprozeß erfolglos bleibt und es tatsächlich zu Fraktionsbildungen innerhalb der Unternehmensleitung kommt, werden die Traditionalisten mit großer Wahrscheinlichkeit Verbündete unter der Belegschaft der Fertigungsbetriebe finden. *Gewerkschaften* und *Betriebsräte* stehen den neuen Entwicklungen in der Tat viel einheitlicher negativ gegenüber als das Management. In der Gewerkschaftsorganisation gibt es unseres Wissens noch keine Institution, die den sich herausbildenden kooperativen Produzenten als Gegenpart gegenüberstehen könnte. Das

Hauptinteresse der Gewerkschaften richtet sich derzeit auf die Stabilisierung der Beschäftigung. Für den Großteil der Gewerkschaften, vor allem in den USA, aber nicht nur dort, sind die aktuellen Restrukturierungsmaßnahmen nichts anderes als ein neuerlicher Versuch der Autofirmen, Kosten zu sparen, vor allem Lohnkosten. Sie werden daher viel eher als Bedrohung wahrgenommen denn als Chance.

Diese Interpretation verstellt den Blick auf längerfristige Perspektiven und entsprechende Strategien. So bedeutet zum Beispiel die neue Politik der Endfertiger, die Produktion auch als Entwicklungsaktivität zu betreiben, eine verstärkte Auslese zugunsten der höherwertigen Arbeitsplätze; die ausgelagerten Produktionsbereiche werden dagegen einen größeren Anteil an den weniger attraktiven Arbeitsplätzen haben. Die augenblickliche Gewerkschaftspolitik zielt allerdings auf das gegenteilige Ergebnis ab: Durch die Verteidigung des Status quo werden die schlechter qualifizierten Arbeitsplätze hausintern geschützt. Damit wird aber gleichzeitig der Anreiz geschaffen, riskantere Entwicklungsprojekte von externen Firmen durchführen zu lassen und damit die hochqualifizierten Arbeitsplätze nach außen zu verlagern.

Kurzfristig mag es der Gewerkschaft durchaus gelingen, Arbeitsplätze beim Endfertiger zu erhalten. Langfristig schwächt sie wegen der damit verbundenen Umverteilung der Qualifikationsstruktur aber die eigene Position. Die Gewerkschaft wird erst dann die neue Rolle der Produktion zum Verhandlungsgegenstand mit den Unternehmen machen können, wenn sie anerkennt, daß es um mehr geht als bloße Kosteneinsparungsmaßnahmen, nämlich um eine grundlegende Umgestaltung der Autoproduktion.

Eine Allianz der »Traditionalisten« in Unternehmensleitung und Gewerkschaften birgt die große Gefahr, daß dadurch Änderungen lange genug verhindert werden können, um die gesamte Reorganisation ins Stocken zu bringen. Das könnte zu Gegenreaktionen der »jungen Garde« innerhalb des Managements führen, die sich ihrerseits mit den jüngeren und hochqualifizierten Beschäftigten verbünden, für die die neuen Entwicklungen keine Bedrohung darstellen. Diese »junge Garde« wird unter dem Banner der Effizienz antreten, um die Zukunft des Unternehmens im Kampf mit den »Fortschrittsgegnern« zu retten. Konflikte dieser Art können mindestens so unproduktiv sein wie bewußte Inaktivität. Aber sogar wenn sich die »junge Garde« durchsetzt, könnte eine umfassende Reorganisation des Unternehmens am Widerstand der unterlegenen Gruppe scheitern. Diese könnten so verbittert werden, daß sie sich durch passiven Widerstand im Alltag rächen oder versuchen,

verlorene Positionen durch die verschiedenen strategischen Schachzüge wiederzugewinnen. Derartige Kämpfe lassen sich sowohl bei GM als auch bei Fiat beobachten. Sie sind aber keinesfalls unausweichlich. Im nächsten Abschnitt werden wir daher darlegen, in welche Richtung sowohl Unternehmensleitung als auch Gewerkschaften umdenken müssen und wie diese neue Orientierung ihre Allianzen beeinflussen könnte.

Ein zweites mögliches Hindernis für eine kooperative Produktionsform ist das Fehlen einer entsprechenden Basis von Zulieferfirmen. Wir haben bereits dargelegt, daß die Möglichkeiten zu einer Kooperation mit den Zulieferern in den letzten Jahren stark zugenommen haben. Ehemalige Sekundärmarktlieferanten versuchen, Entwicklungskapazitäten aufzubauen; Erstlieferanten dehnen ihre Produktbereiche aus. Die Interessen von kooperationswilligen Endfertigern und Lieferanten konvergieren zunehmend. Zudem hat die verstärkte Internationalisierung den Horizont für mögliche Partnerschaften erheblich erweitert.

Trotzdem ist es für Firmen manchmal schwierig, die richtige Form der Zusammenarbeit zu finden. Heute gilt z. B. nach wie vor die Faustregel, daß alle Bereiche, für die besonders teure und hochspezialisierte Anlagen eingesetzt werden sowie bei denen hohe Transportkosten anfallen, für Kooperationen ungeeignet sind. Der Endfertiger kann in diesen Fällen das Risiko durch Abnahmegarantien minimieren. Er schränkt damit aber die eigene Flexibilität ein und tut genau das, was seinen ursprünglichen Intentionen zuwiderläuft. Niemand kann zudem voraussehen, ob der Zulieferer, der ja selbst Neuland betritt, den Erwartungen gerecht werden kann, die er selbst geweckt hat. Beide Seiten müssen daher unter erheblicher Unsicherheit operieren. Und kein Partner kennt die wahren Absichten des anderen oder kann dessen Potential genau abschätzen. Jeder wird daher zögern, den ersten Schritt zu tun. Dieses Dilemma erklärt, warum die Neuordnung der Lieferbeziehungen nur schrittweise und sehr widersprüchlich vor sich geht.

Trotzdem gibt es genügend Beispiele für eine erfolgreiche Kooperation. In den meisten Fällen beginnt sie mit der Produktion technisch weniger anspruchsvoller und daher auch weniger riskanter Bauteile wie Benzin-tanks, Stoßstangen oder Sitze. Sobald sich erste Erfolge zeigen, unternimmt man etwas riskantere Projekte, z. B. Türmodule. Das Risiko der Anfangsphase kann durch organisatorische Innovationen beschränkt werden, zum Beispiel durch Joint-ventures oder Firmenzusammenschlüsse, die entsprechende Fertigungskapazitäten schaffen. So überlegt BMW gegenwärtig, gemeinsam mit Audi ein Preßwerk zu errichten, das *Süddeutsches Preßwerk* heißen soll. Es soll beiden Firmen ermöglichen,

die Kosten für die extrem teuren Preßanlagen zu teilen und die dadurch gewonnenen Ersparnisse in strategisch wichtigere Technologien zu lenken. Allein der Umstand, daß ein derartiges Projekt ernsthaft diskutiert wird, zeigt, wie weit die Entwicklung der kooperativen Produktionsweise bereits gediehen ist.

Schließlich gibt es noch eine Gruppe von Hindernissen, die in erster Linie mit firmenspezifischen Faktoren zu tun haben. Für Fiat ist es zum Beispiel besonders schwierig, Spezialisierungskonsortien zu organisieren, weil das Unternehmen am italienischen Markt eine so dominierende Rolle einnimmt. Ganz gleich, wie Fiat seine Zulieferbetriebe reorganisiert, der Hauptkunde wird immer wieder Fiat sein. Bisher sind daran alle Dezentralisierungsbestrebungen des Unternehmens gescheitert.

Ein weiteres typisches Beispiel in diesem Zusammenhang ist VW mit einer ganzen Reihe von Besonderheiten: VW hat eine lange Tradition als Massenproduzent, steht im öffentlichen Eigentum und ist in einer Region angesiedelt, in der es lange Zeit der einzige industrielle Arbeitgeber war. Das erklärt, warum die Umstrukturierung bisher nur sehr zögernd und auf sehr widersprüchliche Weise erfolgen konnte. Ein allzu drastischer Schritt zur Auslagerung der Produktion hätte einen dramatischen Anstieg der Arbeitslosigkeit in der Region um Wolfsburg bedeutet. Das hätte nicht nur hohe Kostenbelastungen durch die Kündigungen und die fast sichere Opposition des Betriebsrats, sondern auch die Intervention des Landes Niedersachsen zur Folge gehabt.

Die Firma muß daher sehr vorsichtig vorgehen und einen Ausgleich zwischen der notwendigen Steigerung der Flexibilität und der Realität ihrer massiven Investitionen in physisches wie Humankapital suchen. Das Dilemma von VW wird besonders deutlich am Beispiel der Produktionsstätte für den neuen Passat in Emden. Die Region um Emden hat eine ähnliche wirtschaftliche Struktur wie Wolfsburg. VW hat in diesem Werk eine Montagelinie für Fahrgestelle errichtet, die mit gutem Recht als die flexibelste und höchstautomatisierte der Welt angesehen werden kann. Damit das Unternehmen diese Technologie installieren konnte, mußte es allerdings mit dem Betriebsrat eine Vereinbarung treffen, daß alle wegrationalisierten Arbeitsplätze durch Verlagerung anderer Produktionsbereiche nach Emden ersetzt würden. Im Ergebnis hat das dazu geführt, daß das Fahrgestell des Passat vollständig modular produziert wird, allerdings aus Modulen, die alle hausintern in Emden gefertigt werden.

Für jeden friedlichen Kompromiß dieser Art gibt es zumindest eine stillschweigende Pattsituation oder gar einen offenen Konflikt. Im selben

Werk in Emden hat zum Beispiel der Entschluß der Betriebsleitung, die eigene Produktion der Sitze einzustellen und an Keiper-Recaro zu vergeben, zu einer derartig heftigen Auseinandersetzung mit dem Betriebsrat geführt, daß die Verhandlungen schließlich abgebrochen werden mußten. VW versetzte zwar den Betriebsleiter, hat aber seine Absicht zur Auslagerung der Sitzproduktion nicht aufgegeben.

Schließlich zeigt auch der Fall von Daimler-Benz, daß sich eine Firma selbst Hindernisse für eine kooperative Produktion in den Weg legen kann. Im Gegensatz zu anderen Autofirmen hat Daimler-Benz auf eine Strategie der Diversifizierung gesetzt, um sich gegen den Wandel der internationalen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen abzusichern. Mit der Akquisition von vier großen Elektronik- und Rüstungskonzernen seit 1985 – MTU, Dornier, AEG und MBB – hat Daimler den Anteil der Autoproduktion am Umsatz des Gesamtkonzerns drastisch reduziert und sich zum größten Rüstungskonzern Europas gewandelt.

Unsere Interviews bei Daimler haben deutlich gemacht, daß das Ziel, durch die Akquisitionen Synergieeffekte für die Autoproduktion zu erreichen, nur von sekundärer Bedeutung war, um es vorsichtig auszudrücken. Soweit dadurch komplementäre Produktionsabläufe entstanden sind, werden sie kurzfristig eher zu einer Zunahme der vertikalen Integration führen. Ob sich daraus in weiterer Folge Spezialisierungskonsortien bilden oder die vorgelagerten Werke vor einem Wettbewerb mit dem externen Markt geschützt werden, läßt sich noch nicht sagen. Aber auch im zweiten Fall wird das Unternehmen durch seine dominante Position im Rüstungssektor der Bundesrepublik, wie in anderen europäischen Ländern in einer Weise abgesichert sein, die für andere Autofirmen, auch für solche mit kooperativer Produktion, schwer erreichbar ist.

5. Management und Beschäftigte in einem System der kooperativen Produktion: Spekulationen über mögliche Reformschritte

Wir haben dargelegt, daß das Haupthindernis für die Umstrukturierung im Widerstand des Managements und der Belegschaft bestimmter Firmen liegt. Will man die Opposition dieser Gruppen überwinden, muß man ein klares Bild davon haben, wie eine neue Unternehmensorganisation aussehen könnte und wie neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten geschaffen werden könnten, so daß jede Gruppe in ihren als unveräußerlich angesehenen Rechten geschützt wird, während das Unternehmen gleichzeitig ausreichende Flexibilität für eine kontinuierliche Reorganisation erhält. Dabei ist es na-

türlich viel leichter aufzuzeigen, welche Situationen auf jeden Fall vermieden werden sollten, als bestimmte Maßnahmen vorzuschlagen. Überlegungen zur ersten Frage können trotzdem zu einigen vorsichtigen Antworten auf die zweite Frage führen.

Für das *Management* besteht ein minimaler Reformschritt darin, Karrieremuster zu vermeiden, die in irgendeiner Form die Verteidigung des Status quo begünstigen. Ein Manager, der in der Fertigung groß geworden ist, wird die eigene Abteilung verteidigen, wann immer die Bedeutung der Produktion in Frage gestellt wird. Da er nur diesen Bereich kennt, wird er dazu tendieren, Argumente, die aus der Blickrichtung anderer Funktionsbereiche kommen, für weniger wichtig zu halten. Diese enge Sichtweise, die dadurch entsteht, daß jemand seine Karriereleiter nur in einer Abteilung oder in einem Fachgebiet durchlaufen hat, nennt man bei BMW »Kamineffekt«. Man ist sich in dieser Firma wohl bewußt, daß nur dann die Art der »Meta-Organisation« geschaffen werden kann, die zur Umstrukturierung der bestehenden Organisationsformen notwendig ist, wenn man Manager hat, die Spezialisten ohne Betriebs- oder besser Abteilungsblindheit sind.

Im Topmanagement von BMW überlegt man daher, die Karrieremuster der jüngeren Mitarbeiter so umzugestalten, daß jeder in mehreren Abteilungen der Firma zu Hause und außerdem mit den wichtigsten Zulieferfirmen vertraut ist. Diese Pläne entsprechen einem allgemeinen Trend, der gegenwärtig in Schweden, der Bundesrepublik, Italien und in einigen Teilen der USA zu verzeichnen ist. Überall versucht man zu erreichen, daß Manager ihrem Selbstverständnis nach sich der Firma als Ganzes zugehörig fühlen und nicht einem bestimmten Bereich oder einer Abteilung. Man erwartet von ihnen, daß sie Abteilungen und Spezialisierungen wechseln und unter Umständen auch bei anderen Firmen, zum Beispiel Lieferanten, arbeiten. In einem derartigen System gibt es keine eingleisigen Karrieremuster mehr. Im Gegenteil: Wer einen solchen Weg verfolgt, muß damit rechnen, irgendwo in der Mitte steckenzubleiben. Einer unserer Gesprächspartner bei BMW hat die neuen organisatorischen Zielsetzungen so formuliert, daß es darum geht, »informelle Beziehungen zu formalisieren« und dadurch die organisatorischen Vorbedingungen für eine spontane Koordination von Managern zu schaffen, die sich seit langem kennen und die daher wissen, was sie voneinander zu erwarten haben.

In dem Maße, in dem die Abteilungen innerhalb des Unternehmens und auch die Unternehmensgrenzen selber offener werden, ändert sich auch die Identität des Managers. Er oder sie soll sich der eigenen Arbeits-

gruppe und der Firma gegenüber loyal verhalten, obwohl nicht mehr ganz klar ist, was diese Institutionen genau sind und wohin er oder sie eigentlich gehören. Auch die Firma schuldet den Managern Loyalität, nur wofür genau? Diese vertrackte Situation erinnert an den Ausspruch von Groucho Marx, der zu keinem Klub gehören wollte, der Leute wie ihn als Mitglieder akzeptiert. Die neue Firma, die einerseits allzu eng gefaßte Zugehörigkeitsgefühle, die zu »Kamineffekten« führen, vermeiden will, ohne andererseits die Solidarität und Fähigkeit zu (organisierter) spontaner Kooperation zu verlieren, muß eine Art von Klub werden, dem beizutreten sich Groucho Marx immer *überlegen* würde.

Die Probleme der Reform der Arbeitsbeziehungen sind im Grunde ganz ähnlich gelagert. Auch hier kann eine permanente Umstrukturierung nur stattfinden, wenn sich die *Gewerkschaft* nicht auf eine bestimmte Form der Arbeitsteilung innerhalb und zwischen den Firmen festlegt. Die Frage der Arbeitsplatzflexibilität ist natürlich in Großbritannien und den USA kritischer als in Westeuropa oder Japan, wobei erstere wesentlich restriktivere Job-Klassifikationen haben. Aber die Gewerkschaften in Basisindustrien wie der Autoindustrie haben in allen Ländern eine sehr starke Verbindung mit den jeweiligen Werken bzw. der Firma. Das Aufweichen der Grenzen zwischen den Firmen und sogar Branchen schafft daher für alle Probleme. Die Gewerkschaften sind im allgemeinen nach dem Industriegruppenprinzip organisiert: In einem Betrieb für Autositze arbeiten Textilarbeiter; werden die gleichen Sitze von der Autofirma selbst produziert, gelten die, die sie herstellen, als Auto- bzw. Metallarbeiter.

Eine offensichtliche Antwort auf diese Probleme wäre eine Gewerkschaftsorganisation, die den neuen Industriestrukturen entspricht. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, solche Institutionen zu schaffen, wenn auch die Lösungen bald sehr komplex werden. Zum Beispiel könnte ein regionales oder nationales Konsortium, bestehend aus Vertretern der betroffenen Einzelgewerkschaften, die Kollektivvertragsverhandlungen mit einem Spezialisierungskonsortium des GM-Typs führen, jeweils im Rahmen der allgemeinen Regelungen, die für Auto- und Metallarbeiter gelten. Ein solches Konsortium könnte andererseits von einem kooperativen Produzenten des BMW-Typus verlangen, daß dieser sich mit einer oder mehreren Gruppen von Zulieferern zusammenschließt, so daß gemeinsame Verhandlungen über Arbeitsbedingungen usw. stattfinden können. Je umfassender die Gewerkschaften allerdings in den Verhandlungsprozeß eingebunden werden, z. B. als nationale Gewerkschaften, die für ganz allgemeine, branchenübergreifende Regelungen zuständig sind,

desto ähnlicher werden sie den politischen Parteien und kommen sogar in eine Konkurrenzsituation zu diesen – was zu ganz neuen, schwierigen Fragen über die Organisation der Beschäftigung führt.

Aber bleiben wir bei den unmittelbaren Problemen. Trotz der vielen Ähnlichkeiten zwischen der Situation der Manager und der Beschäftigten gibt es einen fundamentalen Unterschied: Das Top-Management kann immer noch alle »traditionalistischen« Manager entlassen und durch die »junge Garde« ersetzen. Die Gewerkschaftsvertreter können sich aber keine neuen Mitglieder wählen. Wenn sie daher gegen die Interessen ihrer *derzeitigen* Mitglieder verstoßen oder diese auch nur gefährden, im Namen eines Reformprogramms, das ihnen *vielleicht* die Unterstützung von Beschäftigten mit einer anderen Qualifikationsstruktur, einer anderen Firma, Region oder Branche bringt – dann werden sie mit Sicherheit ihre eigenen Jobs verlieren – und mit dem Vertrauensbruch ihren Mitgliedern gegenüber vielleicht auch den Sinn ihrer eigenen Arbeit. Die lokalen Gewerkschaftsfunktionäre bei GM sind vermutlich der Welt größte Experten in diesem Dilemma; aber auch ihre Kollegen in der Bundesrepublik, in Italien und Frankreich sind mit dem Problem wohlvertraut.

Es ist nur schwer vorstellbar, wie der Übergang zu einer kooperativen Produktionsweise in einer gewerkschaftlich so stark organisierten Industrie wie der Autoindustrie erfolgen sollte, ohne daß es eine offene Debatte über neue Formen der Arbeitsbeziehungen und neue Formen der Kooperation gibt. Aber auch, wenn es ein Modell gäbe, wäre es kindisch zu glauben, daß damit auch schon die Realisierung bewältigt wäre. Schrittweise Änderungen haben oft revolutionäre Konsequenzen, weil sie es ermöglichen, ungeheuer komplexe Probleme in kleine, bewältigbare Aufgaben zu zerlegen. Das zeigt sich am Entwicklungsmuster der kooperativen Produktion. Schrittweise Änderungen können aber auch blockierend wirken, weil manche Probleme von mehreren Seiten gleichzeitig angepackt werden müssen. Das Dilemma, in dem die Reform der Arbeitsbeziehungen angesichts der großen industriellen Umbrüche heute steckt, macht diese Gefahr nur allzu deutlich. Die Umstrukturierung geht zwar weiter, aber man wird erst später feststellen können, ob sie zu einem sich selbst verstärkenden Prozeß wird.

»Kontrolle ist gut! Ist Vertrauen besser?« »Autonomie« und »Beherrschung« in Abnehmer-Zulieferbeziehungen¹

1. Einleitung

Vor dem Hintergrund nationaler und internationaler ökonomischer Entwicklungen (verschärfte Weltmarktkonkurrenz, Sättigung und Differenzierung der Nachfrage u.ä.) lassen sich einschneidende Veränderungen in der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung konstatieren, die auch auf eine neue Qualität in den Beziehungen zwischen Zulieferern und Abnehmern verweisen.

In der Automobilindustrie scheint diese Entwicklung am weitesten vorangeschritten zu sein, weshalb sich auch die sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Diskussion vorwiegend auf Veränderungen des Zuliefersystems in diesem Sektor bezieht. Dabei lassen sich zwei vorherrschende Interpretationsmuster unterscheiden. Die erste Position interpretiert die zunehmende technisch-organisatorische Vernetzung der Zulieferer mit den Abnehmern primär unter dem Gesichtspunkt wachsender ökonomischer Abhängigkeit. Sie postuliert die Möglichkeit einer sich beständig verschärfenden Kontrolle des Zulieferers durch den (über-)mächtigen Abnehmer (vgl. die Beiträge von *Doleschal*, *Hamer* und andere Beiträge in diesem Band). Eine andere Position (vgl. *Kern* u.a. in diesem Band) legt das Schwergewicht ihrer Argumentation auf mögliche neue Chancen für die mittelständische Zulieferindustrie, die sich aus der Verringerung der Fertigungstiefe bei den Abnehmern und übergreifenden Dezentralisierungstendenzen ergeben sollen. Sie sehen neue kooperative Strategien der Abnehmer, die eine höhere Autonomie der Zulieferer ermöglichen

¹ Dieser Aufsatz stellt Ergebnisse und Interpretationen des Forschungsschwerpunkts »Rationalisierung und zwischenbetriebliche Arbeitsteilung«, insbesondere des Projektes »Neue Rationalisierungsstrategien und zwischenbetriebliche Vernetzung« im Rahmen des Forschungsverbundes »Sozialwissenschaftliche Technikforschung« im ISF München vor. In diesem Forschungsschwerpunkt arbeiten neben den Autoren *Norbert Altmann*, *Manfred Deiß*, *Volker Döhl* und *Thomas Schraysschuen*.

und zu einer weitgehenden Kongruenz zwischen den beteiligten Akteuren (»Partnerschaft«) führen.

Ohne Zweifel treffen beide Positionen Momente der veränderten Zuliefer- und Abnehmer-Beziehungen in der Automobilindustrie und scheinen – jeweils für sich betrachtet – auch eine gewisse Plausibilität beanspruchen zu können. Betrachtet man jedoch die Entwicklung zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung vor dem Hintergrund der Rationalisierungsstrategien der Abnehmer, so stellt sich schnell heraus, daß die genannten Einschätzungen die Situation vor allem in ihren Konsequenzen für die beteiligten Interessengruppen nur sehr verkürzt und einseitig wiedergeben. Aus unserer Sicht ist die Auflösung traditioneller, überwiegend marktvermittelter Formen zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung nur vor dem Hintergrund einer weitreichenden Reorganisation kapitalistischer Industriestrukturen zu begreifen. Ausgangspunkt und »agens movens« dieser Entwicklung sind Rationalisierungsstrategien von großen Unternehmen (hier der Automobilkonzerne), die ihre einzelkapitalistische Verwertungsperspektive zu erweitern suchen. Zielrichtung dieser Strategien ist die Auflösung des Widerspruchs zwischen traditioneller Massenproduktion und neuen Flexibilitätsanforderungen in Richtung »flexibler Massenproduktion«, in der das Verhältnis zwischen den Betrieben – auch zwischen Großunternehmen und mittelständischer Industrie – neu strukturiert wird.

Einige wesentliche Momente dieser neuen Strategien haben wir in dem Begriff der »systemischen Rationalisierung« zusammengefaßt (*Altmann* u.a. 1986; *Altmann/Sauer* 1989). Vor dem Hintergrund empirischer Untersuchungen über die gesellschaftlichen Folgen zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung, die wir gegenwärtig schwerpunktmäßig in der Automobilindustrie und verschiedenen Zulieferbranchen durchführen, wird im folgenden versucht, eine vorläufige Einschätzung der Trends unternehmensübergreifender Rationalisierungsstrategien zu leisten².

Im nächsten Abschnitt werden wir zunächst kurz die generellen Merkmale systemischer Rationalisierungsstrategien skizzieren und der Frage nachgehen, warum die Verringerung der Fertigungstiefe gegenwärtig ein zentrales Moment von Rationalisierungsstrategien der großen Unternehmen darstellt.

² Das von uns in einem ersten Erhebungsschritt bislang ausgewertete Material umfaßt neben den üblichen Quellen rund 50 Expertengespräche in der Automobilindustrie und etwa 40 Gespräche in verschiedenen Branchen der Zulieferindustrie (Kunststoff-, Schmiede- und Elektroindustrie sowie Komponentenhersteller). Die Gespräche wurden in den Unternehmensbereichen Forschung und Entwicklung, Logistik, Qualitätssicherung, Einkauf und Produktionsplanung in einer breiten hierarchischen Spanne, vom Vorstand bis hin zum einfachen Sachbearbeiter, geführt.

Im dritten Teil werden wir etwas detaillierter auf die drei strategischen Funktionsbereiche in den Automobilunternehmen eingehen, deren Reorganisation u. E. einschneidende Wirkung auch auf die Gestalt der Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen hat (Forschung und Entwicklung, Logistik, Qualitätssicherung). Ziel dieses Abschnitts ist es, zum einen die Gründe für die internen Reorganisationsmaßnahmen der Unternehmen darzustellen, zum anderen aber nachzuweisen, daß diese in sehr widersprüchlicher Weise auf das Verhältnis von Zulieferern und Abnehmern einwirken. Anhand der von uns vorrangig untersuchten Bereiche soll dargestellt werden, daß (gesteuerte) Autonomie der Zulieferer wie auch (systemische) Beherrschung durch die Abnehmer konstitutive Bestandteile neuer Zulieferer-Abnehmer-Beziehung sind.

Im vierten Abschnitt schließlich sollen die Veränderungen in der Struktur des Zuliefermarkts analysiert werden, die Resultat unternehmensübergreifender Rationalisierungsstrategien sind. Im ersten Zugriff lassen sie sich als Pyramidisierung und Hierarchisierung des Zuliefermarkts darstellen. Es wird sich hier herausstellen, daß das widersprüchliche Verhältnis von Beherrschung und Autonomie sich nicht einfach nach einem der beiden Pole des Zulieferermarkts (große innovative System- bzw. Komponentenhersteller versus kleine mit traditionellen Technologien arbeitende, »abhängige« Zulieferer) auflösen läßt, sondern daß aus unserer Sicht Beherrschung und Autonomie als zwei Seiten derselben Medaille zu gelten haben.

2. Systemische Rationalisierung und zwischenbetriebliche Arbeitsteilung

2.1 Merkmale systemischer Rationalisierung

Rationalisierungsstrategien, die sich nicht mehr auf einzelne Arbeitsprozesse, sondern auf gesamt- und überbetriebliche Zusammenhänge richten, werden sowohl in der praxisorientierten betriebswirtschaftlichen wie auch in der sozialwissenschaftlichen Literatur unter dem Stichwort »Systemische Rationalisierung« (Altmann u.a. 1986; Baethge/Oberbeck 1986) diskutiert. Der am Münchener Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung entwickelte Begriff eines »neuen Rationalisierungstyps« läßt sich, allerdings sehr verkürzt, folgendermaßen darstellen:

- Rationalisierungsstrategien richten sich nicht mehr primär auf die Leistungsfähigkeit einzelner Bearbeitungsprozesse und auf den Nutzungsgrad einzelner Anlagen, sondern auf die optimale Koordination aller für die Produktion von Waren und Dienstleistungen notwendigen

funktionalen Arbeitsprozesse. Die neuen I + K-Technologien erlauben tendenziell eine systemische oder integrative, d.h. eine letztlich alle Teilprozesse einbeziehende Rationalisierung des gesamten Ablaufs.

- Diese integrative betriebliche Rationalisierungspolitik bezieht strategisch außerbetriebliche Liefer-, Bearbeitungs- und Distributionsprozesse ein. Sie verändert die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung und damit tendenziell die bislang marktvermittelte, vorwiegend nur vertraglich fixierte Beziehung zwischen Unternehmen: Es wird möglich, unternehmens- und betriebsexterne Prozesse mit Hilfe der Informationstechnik unmittelbar technisch-organisatorisch mit internen Arbeitsabläufen zu verknüpfen.

Der neue Rationalisierungstyp charakterisiert sich durch eine widersprüchliche Zielsetzung: Einerseits sollen durch eine Flexibilisierung betrieblicher Fertigungs- und Verwaltungsabläufe komplexere und häufig wechselnde Marktanforderungen besser erfüllt werden, zugleich soll unter den Bedingungen verschärfter Konkurrenz aber auch kostengünstiger produziert werden. Die Optimierung des auf der Basis konventioneller Technik und Organisation unauflösbaren Zielkonflikts zwischen Flexibilisierung und Kostensenkung scheint durch neue Organisationsformen und Steuerungstechnologien eher möglich. Flexibilität soll dabei nicht mehr vorrangig durch die quantitative und qualifikatorische Elastizität menschlicher Arbeitskraft erreicht werden (wie beispielsweise durch die vieldiskutierte Arbeitsstrukturierung der siebziger Jahre), sondern durch die flexiblen Potentiale von Technik selbst.

Technik gewinnt jedoch nicht nur in ihrer Anwendungs-, sondern auch in ihrer Erzeugungsdimension an Bedeutung. Aufgrund stark verkürzter Produktlebenszyklen wird für den Unternehmenserfolg immer mehr auch die Fähigkeit ausschlaggebend, kostengünstig und in sehr kurzer Zeit technologische (Produkt- und Prozeß-)Innovationen hervorzubringen. Zu den Charakteristika systemischer Rationalisierung sind somit auch Strategien zu zählen, die darauf abzielen, die Prozesse der Erzeugung und der Implementierung neuer Technologien durch neue Formen der Organisation des Innovationsprozesses und – darüber hinaus – der Unternehmensorganisation insgesamt sowie der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung zu beschleunigen. Dabei kommt der funktions-, aber auch der unternehmensübergreifenden Kooperation, sowohl was die Produkt- als auch was die Prozeßinnovation betrifft, eine sehr hohe Bedeutung zu. Auch in der Automobilindustrie wird das traditionelle, konsequente Vorgehen bei der Produktentwicklung zunehmend durch Verfahren des auch unternehmensübergreifenden »simultaneous engineering« ergänzt oder

ersetzt. In dem damit verbundenen Restrukturierungsprozeß der unternehmensinternen und unternehmensübergreifenden Aufbau- und Ablauforganisation nimmt der Stellenwert der FuE-Abteilungen absolut und relativ zu.

Mit dem Begriff des »neuen Rationalisierungstyps« soll nicht eine schon fertig ausgeformte Situation in den Betrieben, sondern Veränderungstendenzen beschrieben werden, die das zukünftige Bild kapitalistischer Rationalisierung prägen können. Zudem gehört es zu den Charakteristika systemischer Rationalisierungsstrategien, daß aufgrund der langen Handlungsketten – über Unternehmensgrenzen hinweg – ihre Resultate nicht notwendig dem intendierten Effekt entsprechen müssen. Friktionen und nicht-intendierte Effekte sind wegen der verdeckten Wirkungen und Rückwirkungen systemischer Rationalisierung geradezu konstitutives Moment derselben.

2.2 Verringerung der Fertigungstiefe als unternehmensübergreifende Verwertungsstrategie

Systemische Rationalisierung charakterisiert sich in unserer begrifflichen Fassung wesentlich durch ihre doppelte Wirkung: Innerhalb eines Unternehmens werden die verschiedenen Unternehmensfunktionen und die einzelnen Produktions- und Dienstleistungsprozesse unter gesamtbetrieblichen Zielsetzungen reorganisiert; zwischen den einzelnen Betrieben verändern sich die Strukturen ihrer traditionellen Arbeitsteilung und damit auch die Formen ihres wechselseitigen Bezugs aufeinander. In der einzelkapitalistischen Verwertungsperspektive bilden beide Momente systemischer Rationalisierung eine Einheit. Sie sind Ausdruck einer Erweiterung und einer veränderten Orientierung der Verwertung: Ins Blickfeld gerät der stoffliche und wertmäßige Zusammenhang von Produktlinien bzw. Produktionsketten. Unter verschärften Konkurrenzbedingungen reicht es offensichtlich nicht mehr aus, die Profitabilität des eingesetzten Kapitals durch unmittelbare Produktivitätssteigerung im eigenen Unternehmen zu verbessern, sondern es kommt darauf an, vor- und nachgelagerte Produktions-, Dienstleistungs- oder auch Handelsstufen so zu beeinflussen und zu nutzen, daß dadurch indirekt rentabilitätssteigernde Wirkungen für das eigene Unternehmen zu erzielen sind. Große Unternehmen versuchen auf diese Weise unter Ausnutzung ihrer Marktstellung tendenziell immer größere Ausschnitte von Produktionszusammenhängen zu beherrschen.

Das qualitativ Neue an diesen Unternehmensstrategien ist jedoch nicht das Ziel der Beherrschung von vor- und nachgelagerten Produktionsstu-

fen, sondern es sind die Formen und die Reichweite, in denen diese Beherrschung sich vollzieht. Neu daran ist, daß die Erweiterung der Verwertungsperspektive bei einer gleichzeitigen Reduktion der Fertigungstiefe geschieht. Demgegenüber wurde traditionell eine Erweiterung der Verwertungsperspektive vor allem in der vertikalen Integration vor- und nachgelagerter Produktionseinheiten gesehen.

Vor diesem Hintergrund mag es verwundern, daß wir die Reduktion der Fertigungstiefe, wie sie sich gegenwärtig in vielen großen Unternehmen, wie z. B. den Automobilkonzernen, vollzieht, als neue Form oder, etwas präziser, als weiterreichende Form unternehmenübergreifender Verwertung und als systemische Beherrschung interpretieren.

In der aktuellen Diskussion werden die unterschiedlichsten Gründe für eine Verringerung der Fertigungstiefe angeführt. So ist die Rede davon, daß die Auslagerung von Produktionsprozessen Kosten spart. Andere verweisen darauf, daß sie vor allem erfolge, um die Marktflexibilität zu steigern und die Kosten für eine gesteigerte quantitative und qualitative Flexibilität auf die Zulieferer abwälzen zu können. Eine dritte Gruppe schließlich argumentiert, daß die Zulieferer produkt- und fertigungsbezogen über ein besseres Know-how verfügen und insofern eher dazu in der Lage seien, kostengünstig zu produzieren. Alle Argumentationsmuster laufen somit darauf hinaus, daß die Verringerung der Fertigungstiefe bei den großen Unternehmen eine relative Senkung ihrer Fertigungs-, Entwicklungs- und Transaktionskosten erlaubt. In aller Regel wird jedoch nicht als Problem thematisiert, daß Unternehmen, die ihre Fertigungstiefe reduzieren, damit zugleich auch Wertschöpfungsstufen aufgeben, die ehemals eine wichtige Grundlage für die eigene Gewinnerzielung darstellten.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, daß Unternehmen ihre Fertigungstiefe nicht reduzieren, wenn dadurch ihre eigene Profitabilität sinkt, sondern daß sie damit sicherzustellen suchen, daß diese wiederhergestellt wird bzw. steigt. Dies wiederum ist nur möglich, wenn in den betrieblichen Rationalisierungsmaßnahmen von vornherein die interne Reorganisation mit der Einflußnahme auf externe Prozesse verknüpft wird. Darin liegt nun genau die doppelte Wirkung systematischer Rationalisierung: Profitabilität wird nicht nur in den verbliebenen internen, sondern vor allem auch in jenen Bereichen gesteigert, die von den Unternehmen externalisiert wurden. Dabei handelt es sich nicht um eine Strategie des »Profittransfers« im Sinne eines Null-Summen-Spiels, denn dafür würde ein traditionelles marktvermitteltes Beherrschungsverhältnis zwischen Abnehmern und Zulieferern genügen. Es geht vielmehr um eine Strategie

allseitiger Produktivitätssteigerung in unternehmensinternen- und -externen Bereichen und der Verteilung der so zu erzielenden Produktivitätsgewinne.

Allerdings ist hierbei eine Transparenz von Strukturen notwendig, die weit über das eigene Unternehmen hinausreicht. Die Zulieferbetriebe werden dabei nicht auf die Funktion verlängerter Werkbänke reduziert, sondern es wird ihnen jenes Maß an Autonomie zugestanden, das notwendig ist, um ihnen eine optimale Organisation ihrer Produktionsprozesse zu ermöglichen. Zugleich muß jedoch die ökonomische und technisch-organisatorische Abhängigkeit des Zulieferunternehmens vom Abnehmer so gestaltet werden, daß der »Profittransfer« im Sinne eines »Teilens« der Produktivitätsgewinne ohne größere Reibungsverluste abgewickelt werden kann.

Ein neues Verhältnis von Autonomie und Beherrschung bildet sich heraus: So viel Autonomie, um die höchstmögliche Produktivität beim Zulieferer zu erreichen, und zugleich so viel Beherrschung, um einen höchstmöglichen Profittransfer sicherzustellen. Ein derartiges Idealverhältnis von Autonomie und Beherrschung aus der Sicht des Abnehmers stellt sich nicht von heute auf morgen ein. Einige Abnehmerunternehmen konzentrieren sich zunächst offensichtlich darauf, über einen rigiden Preisdruck den Profittransfer im Sinne eines Null-Summen-Spiels sicherzustellen. Viele Zulieferbetriebe können dem nicht standhalten. Dies wird die Zahl der Zulieferer stark verringern und zu einer Marktbereinigung führen. Einige Abnehmerunternehmen erkennen jedoch bereits heute, daß rigider Preisdruck alleine große Produktivitätspotentiale bei den Zulieferern verschenkt. Sie gehen dazu über, deren Autonomie strategisch zu nutzen, indem sie diese in ihrem Bemühen um Produktivitätssteigerung »unterstützen«. Ziel derartiger Kooperationsbemühungen – vielfach als »partnerschaftliches Verhältnis« interpretiert – ist es, die Masse der Produktivitätsgewinne zu erhöhen, die über eine weitere Verschärfung des Preisdrucks wieder abgeschöpft werden kann.

Damit sind die beiden Pole möglicher Abnehmerstrategien beschrieben: Sie reichen vom extremen Preisdruck bis zum scheinbar kooperativen Ausgleich gegensätzlicher Interessen. So wird erklärbar, warum immer wieder betont wird, daß die großen Abnehmerunternehmen durchaus ein starkes Interesse an einer, durch das Zulieferunternehmen autonom zu betreibenden, optimierten Organisation der Produktionsprozesse haben, und auf ökonomisch gesunde und nicht von einem Abnehmer abhängige Unternehmen setzen. Es wird aber auch deutlich, daß die Sorge der Zulieferunternehmen, von ihren Abnehmern übervorteilt zu werden,

nicht ohne reale Grundlage ist (Stichwort: »Die Faust im Nacken der Zulieferer«).

Vergleichbare Strukturen im Verhältnis von Beherrschung und Autonomie entwickeln sich auch in den Beziehungen der Zulieferer zu ihren Sublieferanten. Die Eigenständigkeit der Direktzulieferer in ihrem Verhältnis zu den Automobilunternehmen ist also um so größer, je mehr es ihnen gelingt, ihre Sublieferanten zu einer Produktivitätssteigerung anzuhalten und dadurch einen entsprechenden Profittransfer zu ermöglichen. Auch sie müssen die Autonomie ihrer Sublieferanten so weit gewährleisten, daß sie als Basis für die Abschöpfung von Produktivitätsgewinnen am Markt erhalten bleiben. Gelingt es den Zulieferern auf diese Weise, den Druck der Abnehmer innerhalb der Zulieferkette weiterzugeben, erfolgt in entgegengesetzter Richtung der Transfer von Produktivitätsgewinnen über mehrere Wertschöpfungsstufen zurück zum Abnehmer. Allerdings gestaltet sich das Verhältnis von Autonomie und Beherrschung auf den jeweiligen Stufen der Zulieferung unterschiedlich: Ansatzweise kooperative Strukturen werden sich eher auf der ersten Zulieferstufe, insbesondere im Verhältnis vom Abnehmer zu großen innovativen Direktzulieferern, finden, Formen rigiden Preisdrucks, verbunden mit starken einseitigen Abhängigkeiten, eher auf den unteren Zulieferstufen.

Systemische Rationalisierung als betriebsübergreifende Verwertungsstrategie zielt also auf die Optimierung der Produktionsprozesse über die gesamte Wertschöpfungskette; sie begnügt sich nicht mit einem einfachen Profittransfer von den kleinen hin über die mittleren zu den großen Unternehmen. Es gilt vielmehr, sicherzustellen, daß über die gesamte Kette der Produktionsprozesse eine allseitige Produktivitätssteigerung stattfindet. Dazu genügt es nicht allein, durch Preis- und Kostendruck die abhängigen Betriebe zu Rationalisierungsmaßnahmen zu zwingen. Vor allem müssen Beziehungen zwischen Abnehmern und Zulieferern aufgebaut werden, in denen es zu strategischen Funktionsverknüpfungen kommt, mit Hilfe derer Inhalte und Formen der Rationalisierung in den abhängigen Betrieben beeinflußt werden können. Dabei beschränken sich die Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität offensichtlich nicht allein auf solche in der Sphäre der unmittelbaren Produktion, sondern sie beziehen in wachsendem Maße auch die betrieblichen Funktionsbereiche ein, die den jeweiligen Produktionsprozessen vor- und nachgelagert sind.

Dabei sind die Funktionsbereiche der Forschung und Entwicklung, der Qualitätssicherung und der Logistik von besonderer Bedeutung. Gerade hier fallen in bezug auf die Kooperationserfordernisse zwischen Abneh-

mer und Zulieferant grundlegende (Vor-)Entscheidungen. Dies gilt um so mehr, als Optimierungen in diesen Funktionsbereichen die doppelte Wirkung haben, Produktivität nicht nur beim Abnehmer, sondern auch beim Zulieferanten zu steigern. Es ist gerade diese Ambivalenz, die den Schein eines kooperativen Umgangs des Abnehmers mit dem Zulieferer ebenso nährt, wie die ebenfalls häufig geäußerte Vorstellung eines einseitigen »An-die-Wand-Drückens« der Zulieferer durch die Abnehmer.

3. Strategisch relevante betriebliche Funktionsbereiche

Im folgenden soll dargestellt werden, wie sich in unterschiedlichen strategischen Funktionsbereichen das neue Verhältnis von Autonomie und Beherrschung in den Abnehmer-Zuliefer-Beziehungen gestaltet. Dabei muß darauf hingewiesen werden, daß sich aufgrund unserer bisherigen empirischen Erfahrungen die Situation in den verschiedenen Zulieferbranchen sehr unterschiedlich darstellt. Sie läßt sich in zwei Richtungen differenzieren: Zum einen spielt die traditionelle Marktstellung des Zulieferanten eine große Rolle, zum anderen ist sein Innovationspotential (bezogen auf Produkt- und Prozeßinnovationen) ausschlaggebend dafür, in welchem Umfang er seine Autonomie sichern oder ausbauen kann. In Abhängigkeit von der Marktmacht des Abnehmers ergeben sich zudem durchaus unterschiedliche Strategien der systemübergreifenden Rationalisierung in den einzelnen Unternehmens-Funktionsbereichen.

Wir beschränken uns auf die Analyse der Entwicklungen in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Logistik und Qualitätssicherung. Dies heißt nun nicht, daß es nicht auch in anderen Bereichen zu einschneidenden Strukturveränderungen kommt. So wird zum einen die Fertigung selbst durch die Strukturveränderung in den genannten Bereichen einschneidenden Wandlungsprozessen unterworfen. Zum anderen gehört es zu den Paradoxien systemischer Rationalisierung, daß entgegen den Erwartungen, die aus der Reduzierung der Fertigungstiefe resultieren mögen, die traditionell für die Zuliefer-Abnehmer-Beziehung wesentlichste Unternehmensfunktion, der Einkauf beim Abnehmer, zunehmend Einschränkungen seiner Entscheidungskompetenz hinzunehmen hat und infolgedessen sein Einfluß im Abnehmerunternehmen geringer wird. Es gewinnen nämlich neben dem Preis als bislang wichtigstem Selektionskriterium bei der Zuliefererauswahl andere Kriterien an Bedeutung. Die folgende Darstellung impliziert also die These, daß Entwicklungen innerhalb der drei genannten Funktionsbereiche erhebliche Auswirkungen auf den Grad der Autonomie bzw. Beherrschung von

Zulieferunternehmen haben, weil diesen Unternehmensfunktionen auch eine bedeutende Schnittstellenfunktion im Verhältnis zu den Zulieferern zuwächst.

3.1 Forschung und Entwicklung

Aufgrund neuartiger Marktanforderungen genießt in den von uns untersuchten Automobilkonzernen das Ziel, bei neuen technologischen Entwicklungen den Anschluß nicht zu verlieren, sondern im Gegenteil möglichst an der Spitze der Entwicklung zu marschieren, eine sehr hohe Priorität. Zwar verfolgen sie durchaus unterschiedliche Innovationsstrategien; dennoch führt der Zwang, neue Produkte in immer kürzerer Zeit und mit weniger Kosten herzustellen, in allen Unternehmen zu einer wachsenden Bedeutung der F&E-Abteilungen. Da der Markt nicht nur neue, sondern auch kostengünstige Produkte fordert, reicht es für die Entwicklungsabteilungen allerdings nicht aus, technologisch hochstehende neue Produkte hervorzubringen. Vielmehr muß gewährleistet sein, daß diese mit vernünftigen Kosten produziert werden können, d.h. Produktionsinnovationen müssen mit Prozeßinnovationen verknüpft werden, die eine rationelle Herstellung ermöglichen sollen. Um unter den Bedingungen verkürzter Produktlebenszyklen weiterhin erfolgreich am Markt operieren zu können, wird das traditionelle, konsekutive Verfahren der Produktentwicklung zunehmend zugunsten eines integrativen Entwicklungsprozesses aufgegeben. Dazu muß eine enge Koppelung der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen mit anderen Abteilungen des Unternehmens sichergestellt, darüber hinaus aber auch die Zusammenarbeit mit den Zulieferern bereits in sehr frühen Stadien der Produktentwicklung forciert werden. Dies gilt auch für das Verhältnis zu den Herstellern von Prozeßtechnologien.

Trotz der festgestellten erheblichen Unterschiede bei den verfolgten Innovationsstrategien ist allen Automobilunternehmen gemeinsam, daß es ihnen um die Sicherung bzw. den Ausbau ihres automobilbezogenen technischen Know-hows geht. Ebenso läßt sich feststellen, daß sämtliche Automobilunternehmen bestrebt sind, bei grundlegenden (wissenschaftlich-technischen) Entwicklungen nicht von den Inputs der Lieferanten abhängig zu bleiben bzw. zu werden. Im Bereich von Grundlagenentwicklungen findet also durchaus ein Ausbau der Forschungstiefe statt. Dem kontrastiert, daß in allen von uns untersuchten Automobilunternehmen ein Trend zum Abbau der Entwicklungstiefe feststellbar war. Nimmt nun durch Verschieben von Entwicklungskosten und -leistungen die Entwicklungstiefe in der Automobilindustrie ab, so ist dennoch eine

weitreichende Steigerung der Planungs-, Steuerungs- und Kontrolltiefe auf seiten der Automobilunternehmen festzustellen. Auch wenn der Zulieferant die Entwicklungsarbeit weitgehend autonom abwickelt und abwickeln soll, ist das Abnehmerunternehmen in der Regel recht gut über den Stand der Entwicklung informiert. Wird also auf der einen Seite die Autonomie der Zulieferanten durch das Setzen auf die autonome Verfügung ihrer innovativen Potentiale gestärkt und sich von seiten der Abnehmer darauf beschränkt, für die Entwicklung nur relevante Rahmenbedingungen vorzugeben, so wird dennoch versucht, über den Ausbau EDV-gestützter Simulationstechniken (beispielsweise im Kunststoffbereich), durch den Einstieg in die Werkstofftechnik, durch den Ausbau von Marktanalysen (bis in fremde Branchen hinein, z. B. keramische Werkstoffe), durch die eigene Prototypenfertigung und das sog. Beschaffungengineering eigene Kontrollpotentiale nicht zu verlieren, sondern auszubauen.

Die Integration von Zulieferanten in den Entwicklungsprozeß bedeutet einen immens gesteigerten Kooperations- und Steuerungsaufwand. In der Regel wird der Konstruktionsprozeß beim Zulieferanten so organisiert, daß dieser sich beständig mit der Konstruktionsabteilung des Abnehmers rückkoppeln muß. Darüber, und dies wirft ein bezeichnendes Licht auf die begrenzten Autonomiespielräume von Zulieferanten, erhält das Abnehmerunternehmen einen präzisen Einblick in den jeweiligen Fortschritt der Entwicklungsarbeiten beim Zulieferer (diese Tendenz wird durch die Einführung von Entwicklungs- und Konstruktions-FMEAs noch verstärkt, s. u.).

Auch bei traditionell extern entwickelten und/oder produzierten Teilen oder gar einer Ausgliederung bestimmter Bereiche aus der eigenen Entwicklungsarbeit und einer Ausrichtung der Beschaffungsstrategie allein auf den Einkauf von sogenannten black-boxes, versucht man mittels verschiedener Mechanismen nicht vom technologischen Know-how und damit – so vorhanden – von der Marktmacht des Zulieferers abhängig zu werden. So läßt sich beispielsweise auf dem Markt für Elektro- und Elektronikteile beobachten, wie Automobilunternehmen versuchen, den technologischen Vorsprung eines großen Anbieters einzuholen, indem mit großem Einsatz an Kapital und Personal die eigene Forschung und Entwicklung forciert wird und zugleich systematisch Konkurrenten aufgebaut werden, um sich aus einseitigen Abhängigkeiten lösen zu können. Bei komplexen Systemtechnologien (insbesondere im Elektro- und Elektronikbereich) gehen die Abnehmer häufig so vor, daß die Entwicklung einzelner Teilkomponenten des Systems an verschiedene Zulieferer verge-

ben wird, wobei diesen präzise Rahmenvorgaben gemacht werden. Auf diese Weise minimieren die Abnehmer ihr Innovationsrisiko und sichern sich zugleich die exklusive Verfügung über das spezifische System-Know-how. Dieses entsteht nämlich erst nach Zusammenfassung der unterschiedlichen Teilergebnisse bei ihnen; der Zulieferer kann sich dieses Know-how nur dann selbst aneignen, wenn er bereit ist, hohe Kosten und Risiken in Kauf zu nehmen.

Umgekehrt können Zulieferer ihre Autonomie gegenüber dem Abnehmer insbesondere dann stärken, wenn sie in der Lage sind, Produktinnovationen anzubieten oder exklusiv über bestimmte neuartige Fertigungsverfahren zu verfügen. Allerdings haben Unternehmen, deren Stärke allein darauf beruht, die für die kostengünstige Herstellung neuer Produkte erforderlichen Prozeßinnovationen heranzutreiben, à la longue vergleichsweise schlechtere Karten als jene Zulieferanten, die zusätzlich in der Lage sind, eigenständig Produktentwicklungen voranzutreiben. Aber auch hier stellt sich die Lage nicht eindimensional dar. Zumindest versuchen die Abnehmer, sich beim Aufbau von Systemlieferanten, die auch an der Produktinnovation beteiligt werden, keinen »zweiten Bosch ins Haus zu holen«. Zudem scheint es gängige Praxis zu sein, zunächst mehrere Zulieferanten mit der Entwicklung eines bestimmten Teils zu beauftragen und sich dann bei sonst gleichen Bedingungen denjenigen herauszusuchen, der für den Abnehmer insgesamt am preisgünstigsten ist. Die durch Ausbau seiner innovativen Potentiale gesteigerte Autonomie des Zulieferanten findet also ihre Grenze an seiner eingeschränkten Marktmacht.

Die Automobilunternehmen sind nach unserem Eindruck immer weniger bereit, sich in die Abhängigkeit von Zulieferern zu begeben, die aus der exklusiven Verfügung über ein bestimmtes Produkt- oder Prozeß-Know-how resultiert. So gibt es Teilebereiche, in denen die Forschungs-, aber auch die Entwicklungstiefe eminent gesteigert wird³.

Der oft gerühmte Ausbau von innovativen Potentialen bei den Zulieferanten erfolgt im übrigen nicht immer ganz freiwillig. Häufig ist er eine Reaktion auf verschärfte Abnehmerforderungen, die in vielen Fällen einfach dazu zwingen, entsprechende Abteilungen auf- bzw. auszubauen. Dabei ist die Frage der »Honorierung« dieser Leistungen im Preis der

3 Dies gilt vor allem, aber nicht nur, für den Bereich der Elektro- und Elektronikteile, von denen angenommen wird, daß ihr wertmäßiger Anteil am Automobil sich von sieben Prozent im Jahre 1980 auf rund zwanzig Prozent im Jahre 2000 erhöhen wird. Aus diesem Grunde diversifizieren einige Automobilunternehmen (mit durchaus unterschiedlichem Erfolg) in den Bereich Elektro- und Elektronikindustrie. Zugleich aber bauen sie ihre eigenen Entwicklungskapazitäten in diesem Bereich aus.

Zulieferteile allemal offen; in vielen Fällen bleibt den Zulieferanten aber nichts anderes übrig, als sich dem Wunsch nach Übernahme von Entwicklungsleistung zu beugen. Sie tun dies auch, weil sie die Hoffnung hegen, einmal gewonnene Erkenntnisse auch anderweitig nutzen zu können. Zwar kann sich diese Hoffnung durchaus erfüllen, sie kann sich allerdings mindestens teilweise als sehr trügerisch erweisen. In der Regel verfügen nämlich die Abnehmerunternehmen über genügend Möglichkeiten, die Exklusivität ihrer Verfügung über bestimmte Entwicklungsleistungen sicherzustellen. Zudem haben die Abnehmerbetriebe nicht nur bei externen Entwicklungsbüros, sondern auch bei großen Zulieferanten durchsetzen können, daß deren Entwicklungsabteilungen nach unterschiedlichen Abnehmern segmentiert werden, so daß die Resultate der Arbeiten, die für ein Unternehmen getätigt werden, nicht ohne weiteres für andere genutzt werden können. Es spricht für die begrenzte Autonomie auch großer Zulieferunternehmen, daß diese Forderung der Abnehmerunternehmen ohne besonders große Anstrengungen durchgesetzt werden konnte.

3.2 *Logistik*

Auch die Unternehmensfunktion Logistik wird zunächst wegen unternehmensinterner Organisations- und Ablaufprobleme zum Objekt systemischer Rationalisierungsstrategien. Eine Rationalisierung logistischer Abläufe wirkt jedoch immer auch funktions-, vor allem aber unternehmensübergreifend. Im wesentlichen sind es drei Problemkomplexe, die eine Rationalisierung der Logistik in das Blickfeld des Managements rücken. Erstens gilt es, die aus dem Markt resultierenden Nachfrageschwankungen und die »Variantenexplosion« in den Griff zu bekommen, d.h. im Produktionsprozeß möglichst kostenneutral Flexibilität in quantitativer und qualitativer Hinsicht sicherzustellen. Zweitens geht es um eine einschneidende Verringerung der Kapitalbindungskosten im Produktionsprozeß, d.h. um eine Beschleunigung des Materialdurchlaufs und eine verbesserte Information über die Produktionsabläufe, die eine höhere Programmtreue in der Produktion und damit das Durchschleusen größerer Lose ermöglicht. Drittens schließlich eröffnet eine Verbesserung der logistischen Strukturen Einsparungspotentiale, die nicht übermäßig hohe Investitionen erfordern und die besonders durch das sich beständig verbessernde Preis-Leistungs-Verhältnis bei I&K-Technologien an Attraktivität gewinnen. Insgesamt können die Reorganisationsversuche der Logistik als ein Moment des Versuchs verstanden werden, den Widerspruch von Flexibilisierung und Ökonomisierung zu lösen.

Die strategische Relevanz der Unternehmensfunktion Logistik wird nicht zuletzt durch den Auf- bzw. Ausbau von zentralen Logistikabteilungen in allen Automobilunternehmen deutlich. Allerdings haben die Konzerne durchaus nicht alle den gleichen Ausbaustand in bezug auf die Rationalisierung ihrer Logistik erreicht. So gibt es in der Automobilindustrie Unternehmen, die gerade den Aufbau ihrer Zentral-Logistik-Abteilungen abgeschlossen haben, andere, die bereits darangehen, ihre reorganisierte Logistik durch Einsatz moderner I&K-Technologien einer erneuten Rationalisierung zu unterziehen (»Reflexive Rationalisierung der Logistik«). Der unterschiedliche Ausbau logistischer Systeme in den Abnehmerunternehmen lässt sich auch festmachen an der Zahl von Just-in-time-Projekten, dem Entwicklungsstand eines unternehmensintern organisierten Fertigungsverbundes, der erreichten Programmtreue in der eigenen Produktion und der Existenz von unter logistischen Gesichtspunkten optimierten Werken.

Da eine einschneidende Rationalisierung logistischer Abläufe in der Regel nur bei Modellwechseln möglich ist, wird den zentralen Logistikabteilungen bei zukünftig forciertem Modellwechsel eine steigende Relevanz zukommen. Ihr Auf- und Ausbau ist Ausdruck eines grundlegenden Funktionswandels: nicht mehr die bloße Materialverteilungsfunktion steht im Zentrum, sondern ihr Beitrag, den sie in der strategischen Planung übergreifender Produktionsabläufe leistet. Somit ist Ausbau und Reorganisation der Logistik ein Moment der Ausweitung des Planungshorizonts, wie er für systemische Rationalisierungsstrategien typisch ist.

Die auf das eigene Unternehmen bezogenen Anstrengungen zur Optimierung der logistischen Abläufe haben unmittelbar Auswirkungen auf die Beziehungen zu den eigenen Zulieferern und weit darüber hinaus. So ist die Logistiktiefe in der Automobilindustrie generell rückläufig. In fast allen Unternehmen der Automobilindustrie werden Speditions-, Lager- und auch Dispositionsdienstleistungen auf fremde Unternehmen oder auf die Zulieferanten selbst verlagert. Damit werden auch die Logistikkosten, soweit möglich, entweder indirekt – über zwischengeschaltete Dienstleister – oder direkt auf die Zulieferanten übertragen⁴. Dabei ergibt sich ein doppelter Effekt: Einerseits steigen zunächst insgesamt d.h. auf die gesamte Logistikkette bezogen, die Logistik- bzw. die gesamten Transaktionskosten überproportional an, andererseits können in der Regel für die Endabnehmer diese Kosten gesenkt werden. Die Übertra-

4 Dabei spielt die Reduzierung der Zahl der Zulieferer eine herausragende Rolle (s.u.).

gung von Logistikkosten auf die Zulieferanten ist allerdings nicht primäres Ziel der Abnehmerunternehmen. Vielmehr kommt es ihnen darauf an, die eigene organisatorische Flexibilität zu erhöhen und – in the long run – die Logistik- und Transaktionskosten in der gesamten Kette zu senken. Zusätzlich ergeben sich über die datentechnische Anbindung vorgelagerter Betriebe neue Möglichkeiten, die Transparenz innerhalb der gesamten Logistikkette zu erhöhen. In jedem Fall zwingen neue Logistikstrategien der Abnehmer die Zulieferanten dazu, unter hohen Kosten eigene Anpassungsleistungen zu erbringen, die wiederum über den Bereich ihrer Logistik weit hinausreichen. Verschärfte Anforderungen der Abnehmer führen in der Konsequenz also nach einer Phase wachsender Kosten bei den Zulieferanten zu einer Steigerung der Effektivität logistischer Systeme im gesamten Produktionsablauf.

Neue Logistikkonzepte werden häufig unter dem Schlagwort Just-in-time (JIT) diskutiert. JIT-Projekte mit synchronen Fertigungsabläufen bleiben jedoch vorläufig auf ein vergleichsweise geringes Teilespektrum und damit auf einen bestimmten Anteil der Kaufteile begrenzt. In Frage kommen hier vor allem großvolumige und/oder kostenintensive Teile sowie – verstärkt – Teilegruppen, deren Vormontage zu Komponenten bzw. Systemen auf Zulieferanten verlagert werden kann. Auch wenn der Trend zunehmend in Richtung Just-in-time-Produktion geht, scheint uns – aufgrund unserer Befunde – zur Zeit die Einrichtung externer bzw. quasi-externer Lager noch die vorherrschende Politik der Abnehmer zu sein. In vielen Fällen, historisch aus schlichter Raumnot beim Abnehmer entstanden, bieten diese externen Lager für den Abnehmer den Vorteil, Fertigungsprozesse bei Zulieferern und beim Abnehmer zu entkoppeln, und dennoch eine Reduzierung seiner Fertigungsrisiken und seiner Logistikkosten zu ermöglichen. Zugleich erlauben sie es den Zulieferern, den erhöhten Flexibilitätsansprüchen der Abnehmer gerecht zu werden und dennoch die eigene Fertigung entsprechend ökonomisch optimaler Losgrößen steuern zu können. (Dies gilt natürlich auch für die internen Lager bei den Zulieferern.) Zusätzlich haben externe Lager in der unmittelbaren Nähe der Abnehmerbetriebe den Nebeneffekt, die Standortnachteile ausländischer Zulieferer auszugleichen. Die inländischen Zulieferer leisten damit einen Beitrag zur Beseitigung ihrer Konkurrenzvorteile.

Die Rationalisierung zwischenbetrieblicher logistischer Beziehungen dient also als Voraussetzung einer beiderseitigen Ökonomisierung der internen und externen Logistik bei Zulieferer und Abnehmer. Sie ist vor allem geeignet, erhöhten Flexibilisierungsanforderungen zu genügen,

ohne die bewährten Verfahren einer Ausnutzung der economies of scale vollständig aufgeben zu müssen; sie ist hochgradig funktional für eine »flexible Massenproduktion«, und zwar nicht allein auf der Stufe der Abnehmerbetriebe.

Der Reduzierung der Logistiktiefe korrespondiert eine Steigerung der Planungs-, Steuerungs- und Kontrolltiefe auch auf der Ebene logistischer Beziehungen. Der Durchgriff der abnehmerinternen Disposition und Beschaffung wird eindeutig gesteigert, allerdings nicht unter Ausschluß, sondern gerade unter Nutzung der Autonomie des Zulieferanten bzw. zwischengeschalteter Speditionsunternehmen. Im Prinzip hätte nämlich der Abnehmer wegen der weit vorangetriebenen technisch-organisatorischen Vernetzung die Möglichkeit, sich über sämtliche internen logistischen Vorgänge seiner Zulieferanten zu informieren. Diese, durchaus vorhandenen, Potentiale einer umfassenden Steuerung und Kontrolle der vorgelagerten Produzenten werden jedoch nicht oder nur kaum genutzt.

In der Regel legen die Zulieferer großen Wert darauf, die vom Abnehmer eingehenden Daten »eigenhändig« in für das eigene EDV-System bearbeitbare Daten umzusetzen. Zum einen hat diese »menschliche Schnittstelle« technische Gründe, weil die verwendete Hard- und Software bei Zulieferanten und Abnehmern nicht unmittelbar kompatibel ist und zudem jeder Hersteller eigene Formate der Datenkommunikation verwendet. Zum anderen ist sie auch als Sicherung der Autonomie des Zulieferers zu verstehen (Datenschutz). Sicher wäre auch dieses Problem technisch in den Griff zu bekommen. Der Aufwand wäre allerdings sehr hoch und stünde in keinem Verhältnis zu dem Transparenzgewinn, der sich wiederum nur mit höheren Kosten beim Abnehmer realisieren ließe. Offensichtlich vertraut man bei den Abnehmern vor allem auf die eigene Marktmacht, um logistische Zuverlässigkeit der Zulieferanten zu gewährleisten. So wird bei Auftragsvergabe durch den Einkauf zunehmend auch die logistische Zuverlässigkeit eines Lieferanten berücksichtigt.

Die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollstrategien der Hersteller setzen also auf einer höheren Abstraktionsebene an: Im Regelfall reicht das Setzen von Rahmendaten völlig aus. Dabei geht die Tendenz dahin, die Logik bisheriger Dispositions- und Beschaffungsstrategien einfach umzukehren. War es traditionell die Aufgabe der Werkslogistiken, sicherzustellen, daß Haus- und Kaufteile in der richtigen Menge zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind, hatten sich also die Werkslogistiker im wesentlichen mit dem Normalfall auseinanderzusetzen, soll sich zukünftig die Arbeit der Werkslogistiken vor allem auf die Beseitigung von Störfällen konzentrieren. Voraussetzung hierfür ist wiederum das sich günstiger

gestaltende Preis-Leistungs-Verhältnis von I&K-Technologien und die zunehmende Umstellung organisatorischer Abläufe auf EDV.

Für ein großes »Vertrauen« der Abnehmer gegenüber ihren Zulieferern spricht auch die Tatsache, daß in einigen Unternehmen die Prüfung auf Logik der Bestellungen dem Zulieferanten übertragen worden ist (Abgleichung der Jahres-, Monats- und Tagesbestellungen). Aus dieser Verschiebung logistischer Verantwortlichkeiten auf den Zulieferanten profitieren wiederum die Abnehmer insofern, als sich für ihre eigene Disposition und Beschaffung hieraus neue Rationalisierungsperspektiven eröffnen.

Zentrales Moment systemischer Rationalisierungsstrategien ist, daß die Rationalisierung eines betrieblichen Teilbereichs nicht erfolgt, um allein diesen zu optimieren. Auch die Rationalisierung inner- und zwischenbetrieblicher Logistiksysteme hat Wirkungen weit über den unmittelbaren Funktionsbereich der Logistik hinaus. So finden bei der Produktentwicklung zunehmend logistische Gesichtspunkte Berücksichtigung. Beispielsweise sind die Abnehmerunternehmen, aber auch die Zulieferanten bestrebt, das Problem der Variantenexplosion im Konstruktions- und Produktionsprozeß möglichst weit nach hinten zu verschieben. Auch die Bildung von Produktfamilien zwecks Ermöglichung einer flexiblen Massenproduktion setzt im Konstruktionsprozeß bereits die Berücksichtigung auch von logistischen Gesichtspunkten voraus. Wesentlich scheint uns aber vor allem zu sein, daß die Abnehmerunternehmen nicht eine Verlagerung, sondern eine allseitige Senkung der Logistikkosten anstreben. Die Verlagerung von Logistikkosten, die ja tatsächlich stattfindet, ist das Mittel, um die Zulieferanten zu einer »autonomen« selbstgesteuerten Optimierung ihrer Logistik und damit zur Senkung ihrer Logistikkosten zu zwingen.

3.3 Qualitätssicherung

Die Verschärfung der internationalen Konkurrenz, die Wandlung des Automobilmarkts von einem Verkäufer- hin zu einem Käufermarkt und insbesondere das Vordringen der Japaner auf den internationalen Märkten hat der Frage der Qualität bzw. der Qualitätsproduktion und damit auch der Qualitätssicherung zu mehr Aufmerksamkeit verholfen. Im Kampf um den Kunden wird neben der Preis- auch eine heftige Qualitätskonkurrenz ausgetragen. Neben veränderten Marktanforderungen sind es technisch-organisatorische Veränderungen in der Fertigung, die den Gesichtspunkt der Qualität im Produktionsprozeß selbst und weit darüber hinaus zunehmend wichtiger werden lassen.

Läßt die zunehmende »Kundenorientierung« der Qualitätssicherung Fehler in den Bereichen zu, die für den Kunden nach Auffassung der Marktforscher irrelevant sind⁵, so werden wegen der Komplexität des Autos (vor allem bei Elektroniksystemen) keinerlei Funktionsfehler geduldet, da durch den Ausfall einzelner Komponenten das gesamte Fahrzeug zum Stehen kommen kann. Dies gilt auch für Qualitätsanforderungen aus der Fertigung: Hochautomatisierte Anlagen erlauben keine Fehler und Toleranzen von zu verarbeitenden Teilen. Fehlerhafte Teile führen zu kostspieligen Stillstandszeiten. Zudem spricht für eine Reorganisation der Qualitätssicherung, daß die über Jahrzehnte durchgeführte Trennung von Produktion einerseits und Prüfung der Produktionsergebnisse andererseits zunehmend ökonomisch unattraktiv wird, da wegen der Komplexität der Produkttechnologie der Prüfaufwand überproportional steigt. Aber auch die Durchsetzung neuer logistischer Konzepte in den Automobilunternehmen, die auf einen möglichst friktionslosen Durchlauf zielt, setzt im Prinzip eine Null-Fehler-Anlieferung von Kauf- und Hausteilen voraus. Schließlich lassen sich durch eine Reorganisation der Qualitätssicherung zum einen die Qualitätskosten einschneidend senken, und zum anderen läßt sich die Rationalisierung im indirekt produktiven Bereich vorantreiben.

Kennzeichen von Strategien der »systemischen« Reorganisation der Qualitätssicherung ist nun, daß von der Funktion der nachsorgenden Kontrolle im Produktionsprozeß zunehmend abgerückt und diese zu einer Querschnittsfunktion im Abnehmerunternehmen wird. Darüber hinaus aber wird sie auch in hohem Maße für die Zuliefer-Abnehmer-Beziehung relevant, da die Machtasymmetrie zwischen Zulieferer und Abnehmer es in der Regel erlaubt, den Zulieferanten bestimmte Qualitätssicherungsmaßnahmen und damit auch die dabei anfallenden Kosten aufzubürden. Auch Strategien der Rationalisierung der Qualitätssicherung sind somit nicht isoliert zu betrachten, sondern in ihren unternehmensinternen und unternehmensübergreifenden Kontexten zu analysieren.

Wesentliches Merkmal neuer Qualitätssicherungs-Strategien ist ihre zeitliche Verlagerung nach vorne, und zwar sowohl im Prozeß der Entwicklung, als auch bei der Herstellung eines Produkts. Dabei werden in hohem Maße auch Zulieferanten einbezogen. Qualitätssicherung wird also aus der traditionell vorherrschenden Stellung einer nachsorgenden

⁵ »Zugespitzt gesprochen, geht es dabei nicht um die Frage, ob ein Fahrzeug eine Beule hat oder nicht, sondern darum, ob der Kunde die Beule sehen wird oder nicht« (*Jürgens/Malsch/Dohse* 1989, S. 254).

Kontrolle herausgelöst und zu einer vorsorgenden Institution umgebaut. Qualität soll nicht ex post in das Produkt hineingeprüft, sondern produziert werden. Hieraus ergeben sich für die verbliebenen, in der Regel hochqualifizierten Qualitätssicherungsabteilungen neue Aufgabenstellungen und neue Formen der organisatorischen Einbindung im Unternehmen. Sehr viel stärker als bislang wird die Qualitätssicherung zu einer Querschnittsfunktion für viele andere Funktionen im Unternehmen, aber auch darüber hinaus. So sind alle von uns untersuchten Automobilunternehmen bestrebt, die Wareneingangskontrolle für Kaufteile auf das juristisch (noch) notwendige Maß zu reduzieren. Damit wird dem Zulieferanten die Qualitätsverantwortung für die von ihm produzierten Teile aufgebürdet. Dies bedeutet nun nicht allein eine einfache Verlagerung von Kosten, sondern zielt in der Konsequenz darauf ab, eine allseitige Produktivitätssteigerung dadurch zu erzielen, daß auch bei den Zulieferanten die Produktion von Qualität auf allen Ebenen durchgesetzt wird.

Dem Trend zur zeitlichen Verlagerung von Qualitätssicherungsfunktionen nach vorne entspricht ein Trend zur allgemeinen Abstraktifizierung von Qualitätssicherungsaufgaben. Nicht mehr das einzelne Produkt wird geprüft, sondern der Prozeß, in dem es konstruiert und produziert wird (Konstruktions- und Prozeß-FMEA). Nicht reale Resultate sollen überprüft, sondern Prozesse auf ihre Fehler- und Problempotentiale hin analysiert werden. Auch die eingesetzten Prüftechnologien werden zunehmend abstrakter. So wird – wo möglich – die persönliche Qualitätskontrolle zurückgedrängt und im Gegenzug die EDV-gestützte Qualitätssicherungsarbeit nach statistischen und damit objektivierten Regeln forciert (SPC, CAQ). Auch ermöglicht eine beschleunigte Entwicklung im Bereich der Prüf- und Sensortechnik einen wachsenden Anteil maschineller Qualitätssicherung und darüber hinaus den Übergang von spezifischen, für jedes einzelne Teil vorzuhaltenden Lehren hin zu Universalmeßmaschinen.

Was bedeutet dies nun für das Verhältnis der Abnehmer zu ihren Zulieferanten? Zum einen soll der Zulieferant autonom die von der Automobilindustrie gesetzten Qualitätsstandards sicherstellen. Zum anderen wird jedoch auf die Kontrolle seiner diesbezüglichen Anstrengungen nicht verzichtet, im Gegenteil: Alle von uns untersuchten Automobilunternehmen haben ihre Außendienste, die mit hochqualifiziertem Personal die Prozeßsicherheit ihrer Zulieferer überwachen, ausgebaut. Dabei ist den Abnehmerunternehmen nicht so sehr daran gelegen, daß der Zulieferant nur Null-Fehler-Qualität liefert, sondern ihre Bemühungen gehen dahin, sicherzustellen, daß der Zulieferant Qualität produziert. Zu diesem

Zweck werden gemeinsam mit dem Zulieferanten Programme ausgearbeitet, die diesen verpflichten, seine Technik, Organisation und seine Arbeitseinsatzkonzepte so zu gestalten, daß sein Produktionsprozeß ohne Störeinflüsse vonstatten gehen kann. Allerdings beschränkt sich auch in diesem Zusammenhang die Qualitätssicherungsarbeit nicht ausschließlich auf den Bereich der unmittelbaren Produktion. Auch die Konstruktionsabteilungen des Zulieferanten werden auf mögliche Fehlerquellen hin analysiert. Es versteht sich von selbst, daß die korrekte Durchführung der »kooperativ« mit Zulieferanten vereinbarten Programme der Verbesserung der Qualität vom Außendienst des Abnehmers äußerst penibel kontrolliert wird.

Auch in der Qualitätsfrage werden allerdings nicht alle technischen Potentiale genutzt, die eine engere Anbindung der Qualitätssicherung des Zulieferers an den Abnehmer ermöglichen. Eine durchaus mögliche Übertragung der Daten der Qualitätssicherung vom Zulieferanten an den Abnehmer unterbleibt, nicht nur, weil deren Auswertung erhebliche Kosten beim Abnehmer verursachen würde, sondern weil auch in diesem Zusammenhang die Abnehmer auf die Autonomie ihrer Zulieferer setzen. Lassen sich die mit gesteigerten Qualitätssicherungsanforderungen verbundenen Strategien zwar kaum als Beitrag zur Steigerung der Autonomie der Zulieferanten beschreiben, kann aber auch nicht umgekehrt gefolgert werden, daß diese allein der zunehmenden Kontrolle der Zulieferer durch die Abnehmer dienen. Gerade in den gestiegenen Anforderungen an die Qualitätssicherungssysteme ihrer Zulieferer machen die Abnehmer nämlich deutlich, daß für sie die Autonomie ihrer Zulieferunternehmen eine »Produktivkraft« darstellt, die sie – kontrolliert – zu nutzen gedenken. Dabei wiederum verfahren sie in der Regel nicht einfach im Sinne eines Kosten- oder Profittransfers, sondern setzen auf eine allseitige Produktivitätssteigerung in der gesamten logistischen Kette.

Wiederum läßt sich eine Doppelstrategie festhalten: Werden zum einen Kosten beim Abnehmer auf den Zulieferanten übertragen, indem diesem die Verantwortung für die Lieferung von Null-Fehler-Teilen übertragen wird, so begnügt man sich andererseits damit nicht, sondern versucht, eine durchgängige Steigerung der Produktivität des Zulieferers durch Verbesserung seiner Produktion sicherzustellen. Zwar liegen die Vorteile zunächst vorrangig beim Abnehmer, dennoch hat auch der Zulieferant durch Senkung seiner Qualitätskosten einen größeren Spielraum. Allerdings muß er verstärkt dafür Sorge tragen, daß die gesteigerte Transparenz seiner Prozesse für den Abnehmer seine neu gewonnenen Spiel-

räume (beispielsweise bei der Preisgestaltung) nicht frühzeitig wieder einschränkt.

4. Veränderungen in der Struktur des Zulieferermarktes

4.1 Entwicklungstendenzen der Zulieferstruktur

Die im letzten Abschnitt für die drei strategischen Funktionsbereiche Forschung und Entwicklung, Logistik und Qualitätssicherung rekonstruierten Entwicklungen sind in doppelter Weise zu differenzieren. Auf der Seite der Abnehmer muß unterschieden werden zwischen Massenfer tigern einerseits und Herstellern exklusiver Automobile andererseits. Zwar hat sich der Trend zur flexiblen Massenproduktion in allen Unternehmen der Automobilindustrie durchgesetzt, dennoch sind die Spielräume zur Umsetzung von Strategien der Zuliefer-Anbindung unterschiedlich groß. Auch Marktdruck und Marktmacht fallen unterschiedlich stark ins Gewicht. Zusätzlich spielt eine Rolle, ob der Anteil an Kaufteilen, den der Abnehmer traditionell im Verfahren des global sourcing beschafft, groß ist oder ob er traditionell »im Lande« bleibt. So haben die Töchterunternehmen ausländischer Automobilkonzerne bereits seit längerem einen sehr hohen Anteil an Auslandsbezug, der die Stellung einheimischer Zulieferunternehmen tendenziell schwächt.

Nach der Seite der Zulieferer muß differenziert werden nach der Marktmacht, dem Innovationspotential und der Unternehmensgröße, die der Zulieferer in die Waagschale werfen kann. Wichtig ist auch, welche Stellung in der Zuliefererkette das Unternehmen einnimmt. In bezug auf die von uns dargestellten strategischen Funktionsbereiche ergeben sich wichtige Differenzierungen zudem aus der Branche, der das Zulieferunternehmen zugeordnet ist (mit Guß- und Schmiedeunternehmen wird anders verfahren als mit Kunststoff- und Elektro-Elektronik-Unternehmen).

Die zunächst internen, in ihren Wirkungen aber auch auf die Zulieferunternehmen ausgreifenden Veränderungen in den Funktionsbereichen, die wir eingehender beschrieben haben, führen zu gravierenden Veränderungen in der Marktposition der Zulieferunternehmen. Dabei spielt, wie erwähnt, die Position der Abnehmer und Zulieferer auf den jeweiligen Absatz- und Beschaffungsmärkten eine entscheidende Rolle. In Abhängigkeit davon lassen sich dann auf verschiedenen Märkten unterschiedliche, teils auch gegensätzliche Trends erkennen. Diese wollen wir im folgenden kurz umreißen:

- Die Zahl der Direktzulieferer hat abgenommen und wird weiter zurückgehen, auch wenn der Prozeß konkret nicht in dem oft vorausgesagten Tempo erfolgt.
- Die Zahl der Zulieferer je Teil verringert sich ebenfalls, auch wenn sich das sog. single-sourcing bislang noch nicht im prognostizierten Ausmaß durchgesetzt hat. Zunächst geht der Trend dahin, daß die einzelnen Werke innerhalb eines Automobilunternehmens für identische Teile nur noch einen Zulieferer haben.
- Die vertraglichen Bedingungen werden z. T. enger und sind auf größere Zeiträume hin angelegt. Zugleich werden die formellen und justiziablen Verkehrsformen abstrakter und im Zweifelsfall für den Abnehmer weniger bindend. Da für die Abnehmer bei single sourcing die Risiken zunehmen, haben sie ein erhöhtes Interesse an »flexibler Vertragsgestaltung«, die die Zulieferanten in die Pflicht nimmt.
- Der Trend zur Lieferung von vormontierten Teilen nimmt zu. Er geht einher mit dem Trend steigender Betriebsgröße von Direktzulieferern oder sog. ersten Zulieferern, die tendenziell ein größeres Teilespektrum abdecken.
- Dieser Trend ist begleitet von einer zunehmenden Konzentrationsbewegung in der Zulieferindustrie, bei der die internationale Verflechtung zunimmt. Mit dem europäischen Binnenmarkt wird sich diese Entwicklung noch verschärfen. Verbreitet finden sich auch Formen der Kooperation zwischen kleinen und mittleren Zulieferbetrieben, die vielfach Vorformen von Konzentrationsbewegungen sind.
- Das sog. »global-sourcing«, d.h. die internationale Beschaffung, vollzieht sich nicht nur in internationalen Beschaffungsstrategien der Abnehmerbetriebe, sondern verstärkt auch auf Seiten der Zulieferer, die eigene Fertigungsstätten im Ausland aufbauen bzw. ihre Zulieferung internationalisieren.
- Komplementär dazu findet sich ein gegensätzlicher Trend zur »Regionalisierung« der Zulieferung. Vor allem unter logistischen Gesichtspunkten errichten Zulieferer Fertigungsstätten in unmittelbarer Nähe von Automobilunternehmen. Auf diese Weise bilden sich – insbesondere in Standortnähe von mehreren Abnehmerwerken – regionale industrielle Zentren der Automobilproduktion.
- Die bereits vorhandene duale Struktur in der Zulieferung, in der unterschiedliche Abhängigkeiten zum Ausdruck kommen, wird durch die Trennung in sog. Entwicklungs- und Serienlieferanten verstärkt. Auf dem Hintergrund verkürzter Entwicklungszeiten erscheint diese Trennung jedoch zunehmend problematisch. Die Stellung der sog. Entwicklungslieferanten dürfte stärker werden. Die Serienlieferanten wer-

- den in vielen Fällen zu Vorlieferanten bzw. ihre Funktion wird von Zweigwerken der Entwicklungslieferanten im Ausland erfüllt.
- Dies kann in bestimmten Teilebereichen dazu führen, daß in der Bundesrepublik Deutschland tendenziell nur noch entwickelt wird und die Fertigung nur noch im Ausland stattfindet. Gleichzeitig gibt es jedoch auch eine Tendenz zur Rückverlagerung ausländischer Fertigung in die Bundesrepublik, insbesondere bei inzwischen hochautomatisierten Fertigungsprozessen. Ebenso nimmt die Auslagerung und Internationalisierung von Forschungs- und Entwicklungsaufgaben zu, wobei wiederum die riskanten und grundlegenden Forschungs- und Entwicklungsarbeiten im Inland, die Anpassungen an verschiedene nationale Standards im Ausland getätigt werden.

4.2 Pyramidisierung des Zuliefermarktes

Der Umstrukturierungsprozeß in der Zulieferindustrie wird für einige Betriebe, die mit den gestiegenen Anforderungen nicht mithalten können, auch das Ausscheiden aus dem Markt bedeuten. Viele der zumeist kleineren mittelständischen Betriebe werden jedoch zunächst in veränderter Position auf dem Markt verbleiben: Ehemalige Direktlieferanten werden zu Vorlieferanten bzw. rücken in ein vorgelagertes Glied der sich neu strukturierenden Kette der Zulieferung. Es gibt deutliche Anzeichen einer Hierarchisierung oder neuen Pyramidisierung in der Zulieferung. Dieser Aspekt hat in der bisherigen Diskussion noch sehr wenig Beachtung gefunden.

An der Spitze der Pyramide stehen starke Systemlieferanten, die sich trotz weiterbestehender struktureller Abhängigkeit vom Abnehmer eine stärkere Stellung erobern können, weil sie die aus der Reduzierung der Fertigungstiefe bei den Abnehmern entstehenden Produktionsprozesse übernehmen und aus diesem Grunde auch für die Abnehmerunternehmen strukturell an Relevanz gewinnen. Diese Unternehmen, die sich in der Regel durch eine hohe Innovativität, ein großes Know-how in bezug auf ihre Produktionsprozesse und große Kapitalkraft (vielfach Töchterunternehmen großer Konzerne) auszeichnen, werden in Form einer kooperativen Produktion eingebunden, ohne daß allerdings die von uns beschriebenen Momente systemischer Beherrschung gänzlich wegfielen. Unter den verschärften Anforderungen der Abnehmer leidet dieser Unternehmenstyp schon deswegen nicht so stark, weil er in der Lage ist, diese Anforderungen voll an seine eigenen Sublieferanten weitergeben zu können.

Unterhalb dieser Unternehmen der ersten Zuliefererstufe, die es, aus

welchen Gründen auch immer, nicht schaffen, in den Status eines Systemlieferanten aufzusteigen, gibt es eine ganze Reihe von Direktzulieferern, zumeist Serienlieferanten. Diese verfügen in der Regel nicht über die Möglichkeiten, sich verschärften Anforderungen der Abnehmer zu entziehen bzw. diese an eigene Zulieferanten weiterzugeben. Abnehmerunternehmen setzen gegenüber diesen Betrieben weniger auf Kooperation denn auf Formen einer wie auch immer vermittelten Beherrschung. Verschärfend kommt hinzu, daß Unternehmen dieses Typs häufig aus der Direktzulieferung an die Automobilindustrie in die Zulieferung der zweiten Stufe abgedrängt werden und es in der Konsequenz mit Systemlieferanten zu tun haben, die den Druck der Automobilindustrie zumindest weitergeben, wenn nicht verstärken.

Die großen Unternehmen der Automobilindustrie setzen also bei der Gestaltung ihrer Zuliefererbeziehungen weder einseitig auf eine kooperative Produktion noch einseitig auf eine zunehmende Kontrolle, sondern auf eine Pyramidisierung der Zuliefererstruktur. Dabei ist an der Spitze der Pyramide die Beziehung zu den Abnehmern mehr durch Autonomie und »Vertrauen« geprägt, während die Basis der Pyramide eher durch direkte Kontrolle und Beherrschung an ihre jeweiligen Abnehmer angebunden ist. Das Spezifische neuer, systemischer Strategien der Gestaltung der Abnehmer-Zuliefer-Beziehungen besteht jedoch darin, daß es keine Autonomie ohne Beherrschung und umgekehrt, auch keine Beherrschung ohne Autonomie gibt.

5. Schlußbemerkung: Mögliche gesellschaftliche Folgen

Wir haben uns in diesem Beitrag auf die Darstellung von Annahmen und Ergebnissen zur Veränderung von Unternehmensstrategien beschränkt, die ausgehend von Rationalisierungsmaßnahmen in den großen Unternehmen der Automobilindustrie zu weitreichenden Veränderungen in der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung zwischen Abnehmern und Zulieferern führen. Dabei haben wir bewußt auf eine Analyse der gesellschaftlichen Folgen systemischer Rationalisierung verzichtet. Gerade die bislang vorliegenden Aussagen über Folgen veränderter Abnehmer-Zuliefer-Beziehungen zeigen, daß ohne präzise Analyse der internen Reorganisation in den Abnehmerbetrieben, des strukturellen Wandels auf den Zuliefermärkten und der strategischen Reaktionen der Zulieferbetriebe, die Gefahr vorschneller und damit einseitiger Generalisierung sehr groß ist. Die von uns beschriebene widersprüchliche Wirkungsweise systemischer Rationalisierung führt beispielsweise dazu, daß die gesell-

schaftlichen Konsequenzen für die betroffenen Arbeitskräfte nicht eindeutig, sondern nur verdeckt und nach Funktionsbereichen segmentiert auftreten und vielfach in anderen betriebsinternen und -externen Bereichen als erwartet sichtbar werden.

Dies mag einer der Gründe dafür sein, daß wir in der aktuellen Diskussion einerseits Einschätzungen vorfinden, die ausgehend von der zunehmenden Abhängigkeit der Zulieferindustrie sehr negative Folgen für die betroffenen Arbeitskräfte prognostizieren (Beschäftigungsabbau, Dequalifizierung, erhöhter Leistungsdruck u.ä.). Andererseits gehen Autoren, die den Blick vorrangig auf die Dezentralisierungstendenzen und die neuen kooperativen Strukturen richten, von einer breiten Durchsetzung neuer Produktionskonzepte auch in der Zulieferindustrie aus mit entsprechend zumindest teilweise positiven Konsequenzen für die Arbeitskräfte (Beschäftigungssicherung, Requalifizierung, u.ä.).

In unseren – hinsichtlich der Folgen für die Beschäftigten – noch nicht abgeschlossenen Untersuchungen finden sich Belege für beide Einschätzungen. So scheint sich grundsätzlich die Vermutung zu bestätigen, daß es als Konsequenz von Reorganisationsmaßnahmen in den Automobilfirmen zu einer Verlagerung von negativen Folgeerscheinungen in die vorgelagerten Produktionsstufen kommt: Beschäftigungsrisiken, veränderter Beschäftigungsstatus (befristete Arbeitsverträge, Leiharbeit, usw.); veränderte Arbeitseinsatzformen, insbesondere was die Arbeitszeitstruktur angeht; verschärfter Leistungsdruck u.ä. finden sich in den meisten Zulieferbetrieben. Doch sind Differenzierungen hinsichtlich der einzelnen Zulieferbranchen und insbesondere hinsichtlich der unterschiedlichen Zulieferstufen angebracht: Der Prozeß der Pyramidisierung und Hierarchisierung von Zulieferbetrieben, der sich nach scharfen Selektionskriterien vollzieht, läßt die neuen Anforderungen der Abnehmerbetriebe in sehr unterschiedlicher Weise auf die Prozesse der Zulieferer und die Arbeitsbedingungen der dort Beschäftigten durchschlagen. So ist davon auszugehen, daß ein Teil der größeren und innovativen Betriebe, die den Anpassungsprozeß erfolgreich bewältigen, auch hinsichtlich ihrer Folgen für die Beschäftigten von den Reorganisationsmaßnahmen der Abnehmer durchaus profitieren: Bei sinkender Fertigungstiefe stabilisiert sich die Beschäftigung und der Beschäftigtenstatus, mit der Umstrukturierung eigener Fertigungs- und Organisationsstrukturen steigt vielfach das Qualifikationsniveau zumindest in einigen Teilbereichen. Die Arbeitsbedingungen gleichen sich tendenziell denen in den Abnehmerbetrieben an. Das gilt natürlich auch für die negativen Folgen von Rationalisierungs- und Flexibilisierungsprozessen: Polarisierungstendenzen, er-

höherer Leistungsdruck, veränderte Arbeitszeitstrukturen usw. finden sich auch hier.

Dennoch trifft eine negative Folgenverlagerung vor allem diejenigen Zulieferer, die im Selektionsprozeß nicht mithalten können, zu Serienlieferanten werden oder in vorgelagerte Produktionsstufen zurückfallen. Eine negative Folgenverlagerung findet auch vermittelt über die erfolgreichen Direkt- oder Erstlieferanten statt: Mit dem Aufbau eigener flexibler Fertigungsstrukturen, perfektionierter Logistiksysteme und ambitionierter Qualitätssicherungsinstrumente geben diese ihre Anforderungen an ihre Lieferanten weiter. Die Problemzonen für die Arbeitskräfte verlagern sich auf diese Weise in vorgelagerte Produktionsstufen. Eine andere Form der Verlagerung findet sich in den Strategien der Auslandsfertigung der Direktzulieferer: Einfache Fertigungsprozesse werden zunehmend in ausländische Zweigbetriebe verlagert – mit der Folge, daß die qualitativ hochwertigen Arbeitsplätze zwar im Inland verbleiben, die Vielzahl der Arbeitsprozesse mit problematischen Arbeitsanforderungen jedoch nicht verschwinden.

Die These der Verlagerung von Arbeitskräfteproblemen von Abnehmern auf Zulieferer muß jedoch noch in anderer Weise differenziert werden: In einzelnen Bereichen können Entscheidungen der Automobilindustrie über erweiterten Fremdbezug von Teilen durchaus auch zu Folgeerscheinungen mit umgekehrten Vorzeichen führen: Die Beschäftigungssicherheit ganzer Betriebsbereiche in Abnehmerbetrieben kann gefährdet werden; bei Auslagerung von qualitativ hochwertigen Fertigungsprozessen hat dies auch Konsequenzen für das Qualifikationsniveau. Ähnliches gilt für die Auslagerung von Funktionsbereichen beim Abnehmer: So führt z.B. die Einführung vorbeugender Qualitätssicherungsmaßnahmen zu einer drastischen Reduzierung des relativ umfangreichen Personals in der Kaufteileinspektion; ähnliches gilt für die Auslagerung von Lager- oder anderen Logistikfunktionen; Funktionen im Bereich der Datenverarbeitung, Wartung und Instandhaltung.

Die wenigen Hinweise auf die Folgen systemischer Rationalisierung für die betroffenen Arbeitskräfte zeigen, welche Differenzierungen notwendig sind, wenn man sich im einzelnen auf die Veränderung zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung zwischen Abnehmern und Zulieferern einläßt. Dies gilt auch für andere gesellschaftliche Folgen wie beispielsweise für die veränderten Voraussetzungen der Interessenvertretung von Arbeitnehmern in der Zulieferindustrie, die Veränderungen in der Industriestruktur, insbesondere für die dabei auftretenden Existenzrisiken mittelständisch strukturierter Industriezweige, die Konsequenzen für Verkehrs-

systeme und Regionalentwicklung bis hin zu den ökologischen Folgeerscheinungen, die sich durch neue Logistikstrukturen und den dadurch bewirkten Ausbau von Speditions- und Transportsystemen ergeben.

Eine Einschätzung solcher gesellschaftlicher Folgen, insbesondere wenn es darum geht, mögliche Entwicklungstendenzen aufzuzeigen, ist aus unserer Sicht nur auf der Grundlage einer differenzierten Analyse der Wirkungsmechanismen systemischer Rationalisierung auf der Ebene unternehmerischer Strategien möglich und sinnvoll. Unsere voranstehenden Überlegungen sollten dazu einen ersten Beitrag liefern.

Literaturhinweise

- Altmann, N./Deiß, M./Döhl, V./Sauer, D.*, Ein »Neuer Rationalisierungstyp« – neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt, Heft 2/3, 37. Jg., 1986, S. 191–206
- Altmann, N./Sauer, D.*, (Hrsg.), Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie – Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung. Frankfurt/München 1989
- Baethge, M./Oberbeck, H.*, Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Frankfurt am Main/New York 1986
- Jürgens, K./Malsch, T./Dohse, K.*, Moderne Zeiten in der Automobilfabrik. Berlin/Heidelberg/New York 1989.

Transportorganisation im Wandel

Die Rolle der Spedition vor dem Hintergrund veränderter großindustrieller Logistikorganisation

1. Der empirische Ausgangspunkt: Güterverkehrsaufkommen und großindustrielle Logistikstrategien

Veränderungen im Welthandel und in der internationalen Arbeitsteilung (Möhlmann 1987, S. 36) sorgen für einen sich deutlich in Zahlen niederschlagenden Trend: Der Anteil geringerwertiger Massengüter ist im Güterverkehrsaufkommen rückläufig zugunsten hochwertiger Zwischen- und Endprodukte (vgl. zu den Zahlen: Der Bundesminister für Verkehr 1984, S. 194ff.). Diese Anteilsverschiebungen haben den Straßengüterverkehr eindeutig begünstigt (Ihde 1986, S. 64). Stärker noch als der gewerbliche Straßengüter(fern)verkehr profitierte der Werk(fern)verkehr von den Auswirkungen des veränderten Güterverkehrsprofils. Die Speditionen müssen hier also die Qualität ihres Angebotes immer wieder neu unter Beweis stellen. Aber nicht nur im Bereich der Massengüter stehen die Transportorganisationen vor veränderten Rahmenbedingungen. Deutlich erkennen läßt sich gegenwärtig auch ein Wandel in den großindustriellen Logistikstrategien. Die Abkehr von tragenden Prinzipien der Massenproduktion wie der Maxime der möglichst großen Fertigungstiefe (Kellermann 1984) oder einer umfassenden Bestandshaltung führt zu Konzepten einer lagerlosen, zeitgenauen und flexiblen Fertigungsorganisation (Eidenmüller 1987). Große Aufmerksamkeit erfahren die strategischen Beziehungen zwischen den Unternehmen vor allem von der Schnittstelle Beschaffung–Zulieferung. Den dort angesiedelten Spediteuren werden andere Aufgaben zugewiesen. 77% aller Verlager, so eine Untersuchung von Pfohl, verlangten nun von ihren Spediteuren weiterreichende logistische Dienstleistungen (Pfohl/Kleer 1986, S. 15f.) und diese sollen zudem zuverlässiger und flexibler als bisher erbracht werden. Als »rollende Lager« sehen sich die Speditionen zum einen einer Strategie der »Kostenreduzierung durch Kostenverteilung« seitens der Nachfrager ausgesetzt (Doleschal 1989, S. 172ff.). Zum anderen bekommen die

Transportunternehmen mit der »Schnürung logistischer Pakete«, die computergestützt von diesen direkt in die Produktion eingespeist werden, dispositive Aufgaben zugewiesen. Die Anforderungen an Liefertreue und Lieferzuverlässigkeit, an Transparenz und zeitgenaue Planung, an die Verfügbarkeit von flexibel und kapazitätsorientiert einsetzbarem Personal steigen. Der vorausseilende Datentransport, die Übernahme von informationellen Steuerungsaufgaben im Netzwerk Abnehmer–Speditionen–Frachtführer–Zulieferer stehen am Horizont veränderter Anforderungen an die Speditionen. Daran schließen sich folgende Fragen an, zu deren Beantwortung nachfolgende Ausführungen einen kleinen Beitrag leisten wollen:

Welche stabilen Beziehungsmuster zwischen (großen) Nachfrage- und (kleinen und mittelgroßen) Transportorganisationen etablieren sich vor dem Hintergrund veränderter Logistikstrategien? Wie bewältigen die Transportorganisationen die Probleme, die mit dem Strategiewandel einhergehen, und welche Auswirkungen haben die Problembewältigungsstrategien für die Arbeitsbedingungen des Personals und die Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrates?

Zur Beantwortung der ersten Frage wollen wir nachfolgend einige stärker theoretisch geleitete Annahmen zu den Funktionen präsentieren, die den Speditionen voraussichtlich aus den veränderten Rahmenbedingungen erwachsen.

2. Versuch einer Interpretation: Gewährung von Autonomiespielräumen und lose Anbindung der Spedition

Wir versuchen im folgenden sowohl eine ökonomische als auch eine an der Untersuchung des Zusammenspiels von Organisationen orientierte Interpretation der veränderten Beziehungen größerer Unternehmen zu Speditionen. Wir betrachten dabei die Beziehungen zwischen Nachfrager, Spedition, Fuhrunternehmer und Zulieferer unter dem Gesichtspunkt der Regulierungsformen ihres Zusammenspiels (*Williamson* 1985). Eine solche Regulierung des Zusammenspiels kann einmal über den Markt erfolgen. Dann werden Verträge geschlossen, in denen – einer theoretischen Sollvorstellung nach – die Details und Bedingungen eines Austausches genau angegeben werden, da jeder Marktteilnehmer vollständig oder doch weitreichend über das Angebot und die zu erwartende Nachfrage unterrichtet ist. Der *marktliche Austausch* kann ohne die Kenntnis des Verhandlungspartners stattfinden und mündet im Regelfalle nicht in eine dauerhafte Austauschbeziehung. Ein allgemein be-

kanntes Beispiel eines marktlichen Austausches in Reinform ist die Börse.

Eine weitere, dem marktlichen Austausch entgegengesetzte Form der Regulierung findet im Unternehmen selbst statt. Hier funktioniert das Zusammenspiel über Anweisungen, zu denen von den Vertragsabschließenden akzeptierte Über- und Unterordnungsverhältnisse berechtigen. In den Verträgen, die abgeschlossen werden, wie z.B. Arbeitsverträge oder Übernahmeverträge, sind die Ankaufsbedingungen nicht genau festgelegt. Vieles über Inhalte und Formen der Zusammenarbeit bleibt, wie jeder Arbeitnehmer weiß, im Vertrag unbestimmt und stellt sich erst bei Übernahme der Stelle heraus. Getauscht wird ein gesichertes Entgelt gegen die grundsätzliche Akzeptanz von Weisungen und die Fähigkeit und Bereitschaft zu arbeiten oder zu produzieren. So wird eine Anpassung dieser unbestimmten Vertragsverhältnisse durch eine *Kompetenzhierarchie* möglich.

Zwischen diesen beiden Regulierungsformen, die wir kurz Markt und Hierarchie nennen wollen, gibt es nun einen breiten Bereich von Beziehungsformen, der für unsere Interpretation von besonderer Bedeutung werden wird. In diesem Bereich werden Vertragsabschlüsse durch das Verhältnis der Verhandlungspartner zueinander – man nennt solche Verträge deshalb *relationale Verträge* (Macneil 1980) – bestimmt. Die Verhandlungspartner sind zwar selbständig, d.h. nicht zur Annahme von Weisungen verpflichtet, orientieren sich bei ihren Vertragsabschlüssen jedoch an *Normen der Wechselseitigkeit*. Es etabliert sich ein Verhandlungssystem zwischen den Beteiligten, das zur Anpassung der Rahmenverträge, in denen keine detaillierten Bedingungen angegeben sind, dient. Der Austausch ist von Dauer, und die austauschenden Parteien sind nur bedingt ersetzbar. Ein gutes Beispiel hierfür sind Kooperationen zwischen mehreren mittelständischen Unternehmen, wie man sie auch aus dem Speditionsgewerbe kennt.

Hat man Markt, Hierarchie und relationale Verträge nun hinreichend unterschieden, so läßt sich auf Basis dieser Unterscheidungen unsere zentrale Annahme präsentieren: Speditionen, die in der Lage sind, zwischen Zulieferer und Abnehmer umfassende gewährleistende und ausgleichende logistische Funktionen zu übernehmen, werden vom Nachfrager dieser Dienstleistung mit relationalen Verträgen versehen. Sie werden lose an die nachfragende Organisation angebunden, um eine dauerhafte, vertrauensvolle Zusammenarbeit zu gewährleisten. Die Sicherung eines erfolgreichen, zeitgenauen und störungssicheren informationstechnologischen Zusammenspiels setzt die Förderung der Know-how-Entwicklung

und des Aufbaus von Erfahrungen im Bereich schneller und umfassender Informationsverarbeitung auf seiten der Spedition voraus. Spielräume müssen – trotz der ständigen Versuchung einer faktischen Vereinnahmung der Spedition – gewährt werden.

Ökonomisch lassen sich unsere Annahmen wie folgt näher erläutern: Aus der Sicht der Transaktionskostentheorie geht es bei der Frage, ob die erforderlichen Leistungen an der Schnittstelle Beschaffung–Zulieferung nach außen über Verträge vergeben werden, um die Frage der kostengünstigen Grenzen einer Organisation (*Ouchi* 1980; *Williamson* 1981, S. 556). Aufbauend auf der Annahme, daß die potentiellen Vertragspartner begrenzt rational nach Gewohnheiten und Bräuchen, mit Vertrauen und List handeln, sind Transaktionskosten diejenigen Kosten, die für das Zustandekommen, die Kontrolle und die Änderungen von Verträgen anfallen (*Williamson* 1985, S. 21). Hier sind beispielsweise Suchkosten für die Information über geeignete Vertragspartner, Anbahnungs- und Verhandlungskosten der Vertragsgestaltung und Kontrollkosten zu nennen. Informationen können, wie das Beratungs-Business verdeutlicht, teuer sein, und Vereinbarungen kosten zumindest die Arbeitszeit des hochqualifizierten Personals. Ist die Summe aus den Transaktionskosten und den Kosten der Speditionsleistung kleiner als die Kosten der Aufgabenerfüllung im Unternehmen (man bedenke das gebundene Kapital für Fuhrpark, Lagerhallen Löhne und Gehälter usw.), so wird sich das Unternehmen – unterstellt, es handelt ökonomisch rational – für einen Vertrag mit einer Spedition entscheiden.

Die gewünschte Vertragsstruktur seitens der Nachfrager hängt neben der Übereinstimmung von Angebots- und Nachfrageprofil entscheidend von der Ressourcenspezifität, der Unsicherheit über die Umweltentwicklung und der Tauschfrequenz ab. Ist die Ressourcenspezifität gering, d.h. das Kapital nicht in spezielle Technologien und spezialisiertes Personal investiert und das Unternehmen nicht an einem speziellen Standort angesiedelt, die Tauschhäufigkeit gering und die Umweltentwicklung relativ sicher (1), so wird das Unternehmen in der Regel versuchen, in nur kurzfristigen Austausch und eine preisdeterminierte Bindung zur Spedition zu treten. Bei sehr unsicherer Umweltentwicklung (2) – und je höher die Ressourcenspezifität und die Tauschhäufigkeit – werden eher langfristige, hierarchisierte Beziehungen angestrebt. Ist die Umweltentwicklung schließlich relativ unsicher (3), so werden – bei hoher Ressourcenspezifität und *unsicherer* Tauschhäufigkeit – eher die Vorteile von relationalen Verträgen genutzt (so auch: *Grabher* 1988, S. 11 ff.). Auch die – im Vergleich zur kurzfristigen Marktteilnahme und zur totalen Einverleibung

des Unternehmens (*Thorelli* 1986) – problemlose Veränderbarkeit dieser Regulierungsstruktur bei unsicherer Umweltentwicklung spricht für diese Vertragsbindung.

Untersucht man das Problem aus der Sicht des Zusammenspiels mehrerer Organisationen, so lassen sich die Vorteile von Verhandlungssystemen zwischen Markt und Hierarchie mit den Vorteilen einer losen Anbindung von Unternehmen erklären (*Weick* 1976; 1985). Während der durch Über- und Unterordnungsverhältnisse geprägte Teil des Unternehmens sich auf die Erbringung besonderer Leistungen spezialisiert hat – also bestimmte Produkte mit einer dafür vorgesehenen Technologie angefertigt und ein Großteil seiner Entscheidungen genau festgelegte Wenn-dann-Entscheidungen sind –, erlauben lose, durch Verhandlungen angebundene Betriebe durch ihr Know-how und die dadurch entstehende Leistungs- und Problemlösungsvielfalt Veränderungen um diesen hoch angepaßten, hierarchischen Kern herum (so auch: *Brunsson* 1986; *Pohlmann* 1989, S. 14ff.). Die lose Anbindung meint, daß man nur in wenigen Bereichen mit diesen Betrieben gemeinsame Sache macht, die übrigen Bereiche aber streng voneinander getrennt hält (*Glassman* 1973, S. 84). Lose Anbindung erhöht so die Dauerhaftigkeit der Beziehungen zwischen Unternehmen und läßt den Aufbau eigenständiger Problemlösungskapazitäten weiterhin zu. In dieser Sichtweise profitiert das Unternehmen von einem hoch angepaßten, funktionsfähigen Kernbereich, der aber nur in geringem Maße wandlungsfähig ist, und einem vielseitigen Randbereich, einem Kranz von kleinen und mittelgroßen Unternehmen, der genau für die fehlende Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit sorgt.

Mit den Logistikstrategien und der informationstechnologischen Vernetzung mit Zulieferern nun baut ein großes Unternehmen zunächst die Pufferung, den Schutz ihres technischen Kerns durch Vorratslager ab. Dies ist jedoch hoch riskant, wie das Beispiel der Fließproduktion verdeutlicht: Störungen in der Materialzulieferung verursachen hier durch den Stillstand ganzer Produktionsanlagen sofort Schäden in Millionenhöhe. Ausreichende Vorratslager gaben deswegen einiges an Sicherheit. Hier setzt (zukünftig) die zentrale Funktion der Spedition ein. Sie übernimmt bei Abbau der Lagerhaltung außerordentlich wichtige Gewährleistungsaufgaben im Beziehungsdreieck Lieferant–Produzent–Abnehmer. Zugleich erfüllt sie dispositive Aufgaben und organisiert in diesem Beziehungsdreieck die Realgüter- und Informationsbeziehungen (so auch: *Hüber* 1988, S. 9). Sie fängt auf diese Weise Produktionsschwankungen und Ungleichzeitigkeiten zwischen den Produktionsrhythmen von Zulie-

ferer und Abnehmer ab und erbringt eine wesentliche Harmonisierungsleistung (so auch: Welker 1988, S. 83 ff.). Das gilt ebenfalls für den Interessenausgleich zwischen Lieferant und Abnehmer. Als Zwischenglied stellt die Speditionsorganisation somit ein *letztes Elastizitäts- und Sicherungspotential* dar, dessen Nutzung für die Nachfragerorganisation unentbehrlich werden kann. Daher wird, so unsere Annahme, *die Übernahme peripherer Verwaltungs- und elementarer Gewährleistungs- und Harmonisierungsfunktionen durch logistisch orientierte Transportorganisationen in der Tendenz durch eine lose Anbindung gesichert werden, die der Spedition den Ausbau von Eigenleistungen und die fortgesetzte Know-how-Entwicklung im Rahmen einer technologisch fixierten Verbindung erlaubt.*

Folgt man diesen gewagten Annahmen, so stellt sich die Frage, inwieweit der Aufbau solcher wechselseitigen Abhängigkeiten den kleinen und mittelgroßen Speditionen gelingen kann. Das Angebot umfassender logistischer Dienstleistungen setzt den Auf- und Ausbau von Kompetenzen im Umgang mit Informationstechnologien voraus. Die Beziehungen zwischen Abteilungen ändern sich, Zuständigkeiten und Informationsflüsse müssen genauestens geregelt sein, soll ein Computerprogramm die Arbeitsabläufe steuern. Diese Anforderungen stellen kleine und mittelgroße Speditionen vor weitreichende Probleme. Profitierten sie bisher von ihrer hohen internen sozialen Flexibilität, so gefährdet der Einsatz neuer Technologien die großen Vorteile einer solchen, auf Improvisation und Ad-hoc-Entscheidungen beruhenden Organisation des Betriebes (Mintzberg 1979). War bislang eine traditionelle Dienstleistung auch von einer kleineren Spedition qualitativ hochwertig anbietbar, so fehlen der kleineren Spedition zunächst die Ressourcen, um die mit der großindustriellen Logistikorganisation einhergehenden Aufgabenzuweisungen erfüllen zu können. War bisher die Lohnkostendifferenz für die großen Nachfrager mit ein Argument, eine kleinere Spedition einzuschalten, verlangt die Erfüllung von Gewährleistungs- und Harmonisierungsfunktionen nun den Auf- und Ausbau neuer Qualifikationen. Damit sind Investitionen in Personal verbunden, die diesen Vorteil wieder zunichte machen. War der individuelle »Maßanzug« bisher das Argument gegen die »Konfektionsware von der Stange«, so kann die mittelständische Spedition zukünftig vielleicht nur noch Hemd oder Hose anbieten, während der »Maßanzug« *industriell* von den großen Speditionen gefertigt wird. Und, vor dem Hintergrund eines zukünftig deregulierten Marktes: Bot das staatlich vorgegebene Preisgefüge bislang nur geringe Anreize zur Anwendung moderner Managementtechniken und zur Professionalisierung der Organisation und ihrer Mitglieder, so werden genau diese methodischen Inno-

Typ Dimension	innovative u. spezielle Problemlösung	Ressourcenzusammenlegung	Selbstausschöpfung
Produktpolitik:	individuelle/spezielle Problemlösungen	gemeinsame Problemlösungen	billige Problemlösung
Markt:	Ausdehnung des Wirkungskreises	Ausdehnung des Wirkungskreises	Sicherung des Wirkungskreises
Rationalität:	konsequente Produktionsmodernisierung, -spezialisierung	Produktionsverbund	konsequente Reduzierung der Kosten
Personal:	Einkauf höherwertiger Qualifikationen/gute Bezahlung/Aus-, Weiterbildung	Nutzung vorhandener Qualifikationen/mittlere Bezahlung	Entlassungen/ungesicherte Beschäftigungsverhältnisse schlechte Bezahlung
Arbeitsorganisation:	flexibler Arbeitseinsatz/intensive Nutzung menschl. Ressourcen	koordinierter Arbeitseinsatz/Nutzung kollektiver Infrastruktur	flexibler Arbeitseinsatz/hohe Fluktuation
Arbeitskonflikte/Interess. vertret. Probleme:	Auswirkungen der Produktionsmodernisierung/Aushilfsfähigkeiten Kontrollambitionen	Verbundsystem und betriebliche Mitbestimmung/Kooperationen mit Betriebsräten	Arbeitsbedingungen Arbeitsschutz Fluktuation/Aushilfsfähigkeiten

vationen gegenwärtig und zukünftig von der Nachfragerseite verlangt (so auch: *Bretzke* 1987, S. 62).

Vor dem Hintergrund dieses Szenarios wollen wir nun einige Möglichkeiten aufzeigen, wie Speditionen mit den oben skizzierten Problemen umgehen, und ihre Folgen für die Beschäftigten der Speditionsbetriebe abzuschätzen versuchen.

3. Problembewältigungsmuster kleiner und mittelständischer Speditionen

Anders als die große Spedition, die die Abwicklung logistischer Gesamtaufgaben standardisiert als Paket anbieten kann, dadurch aber nicht immer die notwendige Elastizität in der Aufgabenabwicklung aufbringt, muß die mittelständische Spedition anderes anbieten. Sie kann sich dabei mit drei – idealtypisch dargestellten – Strategievarianten den anstehenden Problemen stellen, die sich alle drei in ihrer Produkt- und Arbeitspolitik unterscheiden lassen.

3.1 Aktive Beweglichkeit und innovative Problemlösung

In einer ersten *Strategievariante* stellt die mittelständische Spedition sich den Problemen und Anforderungen offensiv. Sie setzt auf ihre Qualitäten und versucht, Know-how aufzubauen oder dazuzukaufen. Es dreht sich um »individuelle« und/oder spezielle Problemlösungen, die zugeschnitten auf den einzelnen Nachfrager ohne weiteres die umfassende Palette logistischer Dienstleistungen von Transportorganisation, Transport, Lagerung, Information und Beratung (Welker 1988, S. 46) enthalten können, aber nicht müssen. So spezialisierten sich Speditionen in jüngster Zeit auch auf neue Märkte wie Schnell-Lieferdienste und Spezialtransporte¹. Die Schlagwörter, mit der sich die innovative Strategie allgemein markieren läßt, sind: Zuverlässigkeit, Flexibilität und Partnerschaftlichkeit. Die Nullfehlerquote, eine prinzipielle Offenheit für Marktveränderung und die arbeitsorganisatorische Fähigkeit, schnell auf diese zu reagieren, sind ebenso wie Kontinuität und faire, offene Vertragsgestaltung mit Anpassung durch ein Verhandlungssystem die entscheidenden Ziele der Spedition.

Arbeitspolitisch bedeutet die angestrebte hohe Beweglichkeit ebenso wie eine Strategie der Spezialisierung für die Spedition zunächst den Einkauf zusätzlicher und vor allem höherwertiger Qualifikationen, was preispolitische Vorteile zunichte macht. Oftmals ist es jedoch auf dem Arbeitsmarkt nicht möglich, um entsprechende Qualifikationen zu konkurrieren, so daß solche Speditionen dann auf umfassende Weiterbildungs- und Ausbildungsmaßnahmen Wert legen werden (Unternehmen A, C, F unserer Untersuchung). Flexibel einsetzbares, hoch- und vielseitig qualifiziertes Personal ist ein personalpolitisches Ziel der Spedition, dem auch Arbeitseinsatzformen wie job rotation, job enrichment usw. dienen.

Arbeitszeitverhältnisse wird man in diesem Sinne möglichst variabel zu halten versuchen, und ein partnerschaftliches Verhältnis zur *betrieblichen Interessenvertretung* – falls vorhanden – wird eine weitere arbeitspolitische Option sein. Die innovative Spedition wird danach trachten, ihren EDV-Einsatz vor allem auch bei der Abwicklung speditioneller Leistungen zu intensivieren. Hier ist der Betriebsrat gefordert, auf die arbeitsorganisatorische Gestaltung des EDV-Einsatzes zu achten. Ein weiterer Problempunkt wird die angestrebte Nullfehlerquote sein, die für die Arbeitskräfte bedeutet: Ausweitung der Kontrolle ihrer Arbeiten und er-

1 Gerade Speditionen, die sich auf das Gebiet der Spezialtransporte spezialisiert haben, verzeichnen 15- bis 20%ige Umsatzsteigerungen (Wirtschaftswoche v. 13. 6. 1986, S. 83). So hat sich der Transport gefährlicher Güter zu einem besonderen Leistungsbereich verschiedener Speditionen gemauert (BSL 1985, S. 18).

höhte Anforderungen an die Bereitschaft zur Selbstkontrolle. Streitpunkte können sich ebenfalls durch zukunftssträchtige, aber auch der Leistungskontrolle dienliche Investitionen in neue Technologien ergeben, wie z.B. die Diskussion um den »Gläsernen LKW« gezeigt hat (Wirtschaftswoche v. 13. 6. 1986, S. 17). Hier ist der Betriebsrat mit entsprechenden Grenzziehungen gegenüber den Kontrollambitionen des Managements gefordert. Auch der Schichtdienst und die Arbeitsbelastungen und -bedingungen bei den z. T. durch Aushilfskräfte erledigten industriellen Resttätigkeiten (Abpack-, Abfüll-, Etikettier- und Vormontagearbeiten), deren Übernahme den Unternehmen als Zusatzleistung wichtig ist, sind Themen, die den Betriebsrat besonders angehen werden. Für Gewerkschaft und Betriebsrat ergeben sich durch die Innovationsfreudigkeit des Unternehmens neue Problemfelder, die in hohem Maße prekär sein können, weil sie mit traditionellen Aushandlungskompetenzen vielleicht nicht mehr bewältigbar sind (vgl. dazu allgemein: *Altmann* u.a. 1986).

3.2 Die kollektive Bewältigung der Schwierigkeiten durch Ressourcenzusammenlegungen

Eine weitere Strategievариante, umfassende Serviceleistungen sicherzustellen, ohne angestammte Positionen aufzugeben oder Marktanteile preiszugeben, ist der Zusammenschluß mit anderen mittelständischen Speditionen. Hier werden die Vorteile der konkurrenzerzeugten Arbeitsteilung kooperativ genutzt und ein flächendeckendes Netz logistischer Dienstleistungen aufgebaut, ohne die grundlegende Innovationsfähigkeit zu verlieren. Die Durchsetzung innovativer Lösungen wird jedoch durch den kollektiven Entscheidungsprozeß erschwert. In seltenen Fällen haben sich Kooperationen wie Log-Sped oder Gemid sich als Dienstleistungsunternehmen der Verkehrswirtschaft zusammengetan, um (1) gegenüber der verladenden Wirtschaft logistische Gesamtkonzepte anbieten zu können, (2) Informations- und Datenverarbeitungssysteme installieren zu können, (3) die Möglichkeit zu haben, an konventionelle Geschäfte in Größenordnungen heranzukommen, die die Kapazitäten jedes einzelnen überschreiten (Wirtschaftswoche v. 24. 5. 1985).

Arbeitspolitisch ist der Einkauf höherwertiger Qualifikationen durch die Arbeitsteiligkeit nicht in dem Maße vonnöten. Es muß aber Geld in die kollektive Infrastruktur investiert werden. Auch die Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes muß durch die mögliche Nivellierung von Auftragspitzen und Engpässen im Verbund nicht so weitgehend genutzt werden. Jedoch wird die Zahl der Angestellten zunehmen, die sich um die

Koordination der Schnittstellen zu den anderen Speditionen oder den Korrespondenzspediteuren kümmern. EDV-Einsatz wird an diesen Schnittstellen zudem mehr die Regel sein, auch wenn bis heute nur 7,9 % der Speditionen Datenträger austauschen und 9,1 % der Speditionen mit anderen Speditionen über eine Datenfernübertragung verbunden sind (BSL 1985, S. 55).

Damit gehen oftmals *arbeitsorganisatorische Probleme* einher, was die Einführung, die Schulung und die Weiterbildung bei der Arbeit mit der EDV betrifft. Der Betriebsrat ist auch hier gefordert, für ausreichende Schulungsmaßnahmen und Möglichkeiten der Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen zu sorgen. Für die *betriebliche Interessenvertretung* ergeben sich bei Kooperationen durch die Verbundsituation jedoch schwierige Verhandlungssituationen, da die jeweiligen Betriebsräte – soweit vorhanden – nicht im Verbund operieren und an den rechtlichen Grenzen des Betriebes stehenbleiben. Rechtlich ist der Betriebsrat hier an das Betriebsverfassungsgesetz – sofern sich nicht konzernrechtliche Möglichkeiten ergeben (Nagel 1988) – gebunden, so daß die Verbundsituation seine Informations- und Handlungsmöglichkeiten beschränkt. Der Betriebsrat muß also selbständig Kooperationsformen mit anderen Betriebsräten der untereinander verbundenen Speditionen entwickeln, um diesen Aufgaben gewachsen zu sein.

3.3 Die preispolitische Variante: passive Beugsamkeit und Selbstausbeutung?

Will die Spedition ihr Gesamtangebot aufrechterhalten und trotzdem konkurrenzfähig bleiben, so bleibt ihr nur noch die Möglichkeit, mit dem Preis auch bei verschwindend geringen Gewinnspannen herunterzugehen. Die Vergabe von Aufträgen an solche Speditionen läge für den Nachfrager dann in deren geringeren Gemeinkosten und den Lohnkostendifferentialen begründet. Das Marktmachtgefälle könnte dann ähnlich wie im Zulieferbereich zu einer immer größeren passiven Anpassungsbereitschaft und Beugsamkeit führen. Passive Beugsamkeit meint ein Flexibilitätspotential, das in der Bereitschaft und Fähigkeit zu einem Nachgeben gegenüber externen Anpassungszwängen unter Inkaufnahme hoher Risiken und unter Abstrichen an gegebenen Unternehmenszielen liegt (Semlinger 1989, S. 100). Ein Flexibilitätspotential, dessen Nutzung jedoch sehr schnell an die Grenzen des unternehmerischen Bestands stößt. Für eine Vielzahl von schwach rentierlichen, durch den regulierten Markt gerade noch geschützten Speditionen im Selbsteintritt

wird sich zu dieser defensiven *Strategie* voraussichtlich nicht so schnell eine Alternative finden lassen. Gerade kleine Betriebe werden den Weg einer möglichst nicht durch Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretung kontrollierten Selbstausbeutung zu gehen versuchen und vielleicht bei einem zukünftig deregulierten Markt ihre Preisuntergrenze unter die Selbstkosten von Großbetrieben zu drücken versuchen (*Bretzke* 1987, S. 60). Verbunden kann damit auch eine Strategie sein, die für den Nachfrager auslagerungswerten industriellen Resttätigkeiten wie Abpakken, Sortieren, Montieren billigst zu übernehmen und damit Aushilfspersonal ungesichert und zu Niedrigstlöhnen zu betrauen.

Ihre *Beschäftigungspolitik* beruht dann auf der möglichst hohen Ausschöpfung der Arbeitsleistung des Personals, ohne entsprechende Gegenleistungen bieten zu können. Ihre Arbeitsverträge werden entsprechend der Auftragslage zu einem nicht unbedeutenden Teil Zeit- und Teilzeitverträge sein. Die lohn- und personalintensiven industriellen Resttätigkeiten werden von einer sich ausweitenden Randbelegschaft erledigt, in der die Fluktuation sehr hoch sein wird, da die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen entsprechend schlecht sein werden. Die Beschäftigungsverhältnisse werden in einem hohen Maße ungeschützt und Geschäfte mit schein-selbständigen Subunternehmern an der Tagesordnung sein. Gewerkschaften, Betriebsräte und staatliche Aufsichtsbehörden werden diese Beschäftigungsverhältnisse nur schwer kontrollieren können. Unter Konkurrenzdruck verschwinden in dieser Peripherie immer mehr kleine Speditions- und Fuhrunternehmen oder werden aufgekauft (vgl. dazu: *Wirtschaftswoche* v. 24. 9. 85, S. 76).

Der *betrieblichen Interessenvertretung* stellen sich dabei – wenn sie nicht überhaupt auf der Strecke bleibt – größte Probleme. Der Selbstausbeutungsstrategie, die auf dem Rücken der Beschäftigten ausgetragen wird, ist gerade in kleinen und mittleren Unternehmen wenig entgegenzusetzen. Operieren diese Betriebe zudem am Existenzminimum mit einer stark fluktuierenden Belegschaft, sind die Bedingungen für eine auch nur halbwegs erfolgreiche Interessenvertretungsarbeit vollends ausgehöhlt.

4. Speditionen als »Unternehmensspezialisten«: Zwei Fallstudien aus der Automobilindustrie

Bei der Darstellung der folgenden zwei Fallstudien wurde versucht, diese einem der Idealtypen zuzuordnen, um die Abweichungen von unseren idealtypischen Vorstellungen herausarbeiten zu können.

4.1 Der Fall A

Das Unternehmen:

Die Spedition existiert seit 50 Jahren und beschäftigt heute 250 Mitarbeiter. Sie besitzt einen Fuhrpark mit 100 Fahrzeugen. Ihre beiden wichtigsten Filialen – als Tochtergesellschaft in der Gesellschaftsform einer GmbH & Co. KG organisiert – haben sich auf logistische Dienstleistungen im Beschaffungs- und Distributionsbereich spezialisiert. Jeweils ca. 40% der Umsatzen wird mit einem Großkunden im Beschaffungs- und einem Großkunden im Distributionsbereich gemacht.

Die logistischen Dienstleistungen:

Logistische Dienstleistung bedeutet für das Unternehmen, daß es – im Falle der Tochtergesellschaft A – die gesamte Kaufteileversorgung eines Werkes des Automobilkonzerns übernimmt. Lagerhaltung, Kommissionierung, Ab- und Verpackung, produktions- und zeitgerechte Bereitstellung gehören zur logistischen Dienstleistung dazu. Alle 30 Minuten fährt ein LKW zum benachbarten Automobilkonzern. Je nach Lieferabruf über DFÜ sind die Lose für die Produktion nach Mindestmengen oder genauen Stückzahlen zusammengestellt. Lagerarbeiter und Arbeitskräfte der Kommissioniergruppe haben die Ware zuvor dem Stellplatz entnehmen lassen, mit einem Lesestift den Barcode abgelesen und sortiert, in Behälter umgefüllt, portioniert. Über ein Lagerwirtschaftssystem wird mit den einzelnen Kostenstellen beim Automobilkonzern direkt abgerechnet. Eine stellplatzbezogene Bestandsverwaltung sorgt mit einem Lagerrechner für die richtigen Stellplätze der Behälter, die zuvor vom Wareneingangssystem erfaßt und nach Vollständigkeit und Schäden von einer Entladekolonne überprüft worden sind. Die Hardware und Software der Systeme sind dabei im Besitz des Automobilkonzerns. Die Spedition sorgt für die Zugriffssicherheit über das Lager nach dem »first in-first out«-Konzept (fiffo). Die durchschnittliche Lagerdauer beträgt 8,5 Tage. 650 Lieferanten liefern mit vorausseilender Information an den Automobilkonzern die Teile an, der bei fehlender Teillieferung die Losumstellung einplant. Zukünftig wird die Spedition in starkem Maße Vormontagearbeiten für das Automobilwerk übernehmen. Dazu sollen feste Arbeitsplätze in den Kommissioniergruppen geschaffen werden. Ante portas steht ebenfalls die Umstellung auf das Lieferantenlager, wobei die EDV-technische Verbindung zu den Lieferanten für die Spedition noch ein Problem ist.

Bei dem Tochterunternehmen B ist die Vernetzung zum Automobilwerk ebenfalls vollzogen. Dieses Unternehmen übernimmt die Teppichkommissionierung für den Automobilkonzern. Vom Produktionsband werden direkt die Informationen über die Loszusammenstellung an die Spedition weiter-

geleitet (DFÜ), denen entsprechend die Teppiche sortiert und sequenzgenau angeliefert werden.

Marktstrategie und Verträge:

Aufgabe der Spedition war die Entwicklung spezieller Problemlösungen für einen Nachfrager. Der Anstoß zu dieser Entwicklung und die Projektidee kamen jedoch von Nachfragerseite. Das Anbieterprofil wurde speziell auf den Automobilkonzern zugeschnitten. Mit der dauerhaften Verbindung im Rücken wurde eine konsequente Modernisierung der Transportorganisation möglich. Wachstum war nur mit dem großen Nachfrager als »Markt« möglich, wobei jedoch bei dieser Spedition nur das »logistische Standbein« ausgebaut wurde. Zu einem Teil hat sich die Spedition also mit ihrer Tochtergesellschaft zur Gänze in Abhängigkeit des großen Automobilkonzerns begeben, jedoch mit der Gewißheit im Hintergrund, noch auf anderen Märkten tätig zu sein. Die Arbeitsplätze im Tochterunternehmen seien aber – so der Tenor der von uns Befragten – »nicht mehr als externe Arbeitsplätze« des Automobilkonzerns. Die Laufzeit der Verträge mit dem Automobilkonzern beträgt heute bis zu fünf Jahren.

Personal- und Arbeitspolitik:

Unter den 250 Beschäftigten der Spedition gibt es nur rund 50 kaufmännische Angestellte. Die personalpolitische Strategie des *Einkaufs höherwertiger Qualifikationen* macht sich deutlich bemerkbar. Die Spedition versucht hauptsächlich, Mitarbeiter mit abgeschlossener Berufsausbildung einzustellen und Auszubildende mit Abitur zu gewinnen. Es werden auch einige Akademiker beschäftigt. Die Spedition versucht zudem, eine *systematische Personalentwicklung* zu betreiben. Sie bildet den qualifizierten Nachwuchs durch hausinterne Seminare und training on the job weiter. Zwei Mitarbeitern wurde sogar ein Studium mitfinanziert. Es wird *übertariflich bezahlt*. Die Fluktuation unter der Belegschaft ist gering (5%), der Krankenstand liegt bei 3%.

Arbeitsorganisatorisch zeigt sich die Spedition sehr innovativ. Im Tochterunternehmen A wurde ein *flexibles Arbeitszeitmodell* eingeführt, das den im Zwei-Schicht-Betrieb arbeitenden Mitarbeitern nach Absprache mit dem Meister die Wahl zwischen einer 6-Stunden und 10-Stunden-Schicht lassen soll. Die Mitarbeiter müssen nicht wöchentlich 39 Stunden, sondern im Halbjahr 1027 Stunden arbeiten. So soll eine Anpassung an das Auftragsvolumen bei gleichzeitiger freier Wahl der Arbeitszeit der Mitarbeiter erreicht werden. Da dies aber noch nicht möglich ist, weil die Spedition laufend ihre Kapazitäten hochgefahren hat, herrscht bei den Mitarbeitern große Unzufriedenheit mit diesem Modell. Für die

notwendige arbeitsorganisatorische Flexibilität soll zukünftig – in Anlehnung an den Großkonzern – bei einer Arbeitsgruppe auch »job rotation« eingeführt werden, »um die wechselseitige Kontrolle zu stärken und dafür zu sorgen, daß jeder alles kann«. Die *Ausnutzung menschlicher Ressourcen* will die Spedition zukünftig noch intensivieren, indem sie eine 24stündige Auslastung der LKW im Einmannverkehr durchsetzen will.

Arbeitskonflikte und Betriebsrat:

Arbeitskonflikte gab es vor allem im Zusammenhang mit der EDV-Einführung im Auslieferungsbereich der Tochterfirma B. Vor allem ältere Mitarbeiter hätten sich jedoch mit der selbständigen Auslieferung der Produkte und Einspeisung in die Produktion schwergetan. Die ausweiteten *industriellen Resttätigkeiten* in den Kommissioniergruppen und andere *Auswirkungen der »Produktions«modernisierung* sind innerhalb der Spedition bislang kein Thema. Eine betriebliche Interessenvertretung, die dies zum Thema machen könnte, existiert nicht. Eingerichtet ist seit kurzem beim Tochterbetrieb A ein Vertrauensmännerkörper. Die Belegschaft wählt hier ihre Sprecher, die ihren Kummer und ihre Sorgen dem Niederlassungsleiter vortragen.

4.2 Fall B

Das Unternehmen:

Die Spedition wurde vor etwa 50 Jahren als Möbelspedition gegründet und stieg Anfang der siebziger Jahre in den Güterfernverkehr ein. In dieser Zeit begannen die Kontakte mit einem Automobilunternehmen, das der Spedition mehr und mehr Aufgaben übertrug. Seit Anfang der siebziger Jahre ist die Beschäftigtenzahl der Spedition von 25 und 231 Mitglieder² in zwei Tochtergesellschaften und drei Filialen gestiegen. Der Fuhrpark umfaßt 88 LKW. Mit dem Automobilkonzern werden inzwischen etwa 90 % des Umsatzes erzielt.

Die logistischen Dienstleistungen:

Die Spedition bietet dem Autoproduzenten verschiedene problemadäquate Lösungskonzepte aus den Bereichen Zwischenwerkstransport, zeitgetakter Güterfernverkehr, Kommissionierung, Lagerung und internationale Spedition mit dem notwendigen vorausseilenden Datentransport und logistischen Dienstleistungen an. Die Spedition liefert zukünftig mit Hilfe eines vollautomatischen Be- und Entladesystems im 13-Minuten-Takt täglich

2 Inklusive der Mitarbeiter aus einer Beteiligung der Spedition wären es 310 Mitarbeiter, was einer Verzwölfachung des Personalbestandes seit Anfang der siebziger Jahre entspricht.

2000 Paletten mit Montagematerial dem Automobilproduzenten zu. Dort werden die angelieferten Teile automatisch entladen und in den Montageprozeß eingespeist. Es handelt sich bei den Montageteilen um 700 verschiedene Artikel, die in 70 verschiedenen Behältertypen transportiert werden. Ein zentraler Steuerungsrechner, der – über Standleitung – mit dem Rechner des Automobilwerks verbunden ist, gibt die Steuerungsimpulse für die Materialzusammenstellung und den Zeitpunkt in der Produktion. Innerhalb von 51 Minuten muß dann der LKW beim Werk angedockt haben. Es handelt sich bei diesem Projekt um ein Investitionsvolumen für die Spedition von 12–15 Mio. DM. Um das Risiko für die Spedition zu beschränken, soll deshalb eine Tochtergesellschaft der Spedition in Form einer GmbH eingerichtet werden. Für dieses automatische Be- und Entladesystem wurde eine Halle umgebaut und befindet sich eine neue Halle im Bau. Die Notwendigkeit der Automatisierung ergibt sich aus dem kurzen Zeitrhythmus. Es werden ca. 50 neue Arbeitsplätze geschaffen. Eine weitere Umstellung, die der Spedition ins Haus steht, ist die Umwandlung des Lagers der Spedition von einem Bestandslager des Automobilkonzerns in ein Lieferanten-Bestandslager. Hier sind zukünftig erhebliche Schnittstellenprobleme zu erwarten, da die meist kleineren Lieferanten jeweils verschiedene Systeme haben. Man will sich jedoch die Lösung dieser Schnittstellenprobleme einiges kosten lassen.

Marktstrategie und Verträge:

Als »innovativer Problemlöser« hat sich die Spedition voll und ganz auf einen Nachfrager spezialisiert. Diesen nutzt sie als Markt, indem sie verschiedene Bedarfe auf einmal abdeckt und so Nachfrageschwankungen ausgleichen kann. So setzen bei Auftragsrückgang des Automobilproduzenten verstärkte Werbungs- und Verkaufsanstrengungen ein, die sich im ausgeweiteten Messeverkehr niederschlagen; eine Sparte, die ebenfalls in den Händen der Spedition liegt. Mit der Spezialisierung auf Logistikprojekte war ein schnelles Wachstum in einen zukunftsträchtigen Bereich verbunden, mit dem eine konsequente »Produktions«modernisierung einhergeht. Fünf-Jahres-Verträge mit halbjährlicher Kündigungsfrist und der Möglichkeit einer Verlängerung um weitere fünf Jahre sichern die Modernisierungsanstrengungen ab. Diese einseitige Spezialisierung der Spedition bei gleichzeitiger Übernahme weitreichender Aufgaben im Bereich der gesamten Schnittstellenorganisation zwischen Beschaffung und Zulieferung führte zu starken wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Automobilkonzernen und Spedition. Der (Aus-)Nutzung der Nachfragermacht konnte die Spedition anscheinend erst durch konsequente Spezialisierung Grenzen setzen. Indem sie die Abhängigkeiten steigerte, gewann sie Autonomiespielräume zurück.

Personal- und Arbeitspolitik:

Von den 230 Beschäftigten sind lediglich ein Drittel kaufmännische Angestellte. Unter den Beschäftigten finden sich nur wenige Akademiker, da die Devise des Unternehmens sei, begabte Praktiker statt »*theoretisch verbildete*« Akademiker zu nehmen. Die Planung und Realisierung der oben angeführten, meist hochtechnisierten Projekte erfordert qualifiziertes Personal, das auf dem Markt – insbesondere wegen der Konkurrenz mit dem Automobilhersteller – nur schwer zu haben ist. In bezug auf die damit um so mehr erforderliche Weiterbildung »*liegt vieles im argen*«. Für eine *systematische Weiterbildung* ist in der Spedition offenbar keine Zeit, jedoch würde jede Eigeninitiative unterstützt.

Arbeitsorganisatorisch hat die Spedition ebenfalls Probleme: »*Die Firma ist zwar gewachsen*«, so der Leiter des Logistikprojektes, »*aber die Arbeitsorganisation, die Organisationsstrukturen sind nicht mitgewachsen*«. Vieles komme auf die Einstellung der Mitarbeiter an, aber man hat Probleme, die Mitarbeiter zu halten. Der Leistungsdruck in der Spedition sei groß, und *Flexibilität* und Bereitschaft zur Mehrarbeit sei wesentlich. Die Fluktuation der Spedition ist hoch, und sie setzt wesentlich auf die *Nutzung der vorhandenen Arbeitskraftressourcen*.

Arbeitskonflikte und Betriebsrat:

Die Spedition hat einen Betriebsrat (3 gewerbliche und 2 Angestelltenvertreter), aber keine gewerkschaftlichen Vertrauensleute. Das Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat sei gut, aber zwischen Unternehmenleitung und Gewerkschaft und Betriebsrat und Gewerkschaft mit Problemen belastet. Der Betriebsrat kümmert sich in der Hauptsache um Personalbetreuung, um soziale Belange und die Arbeitsplatzbetreuung. Die *Auswirkungen der »Produktions«modernisierung* sind offenbar kein zentrales Handlungsfeld seiner Interessenvertretungspraxis. Im Bereich der EDV-Einführung war er nicht aktiv, auch nicht in Fragen ergonomischer Gestaltung. Auch in die Planungen zum Logistik-Bereich war er nicht involviert und wurde erst nach der Planungsphase, während der Realisierung informiert.

5. Resümee

Wie lassen sich diese Beispiele nun vor dem Hintergrund unserer oben ausgeführten Annahmen interpretieren? Eignet sich eine solche Form der Problembewältigung für andere Speditionen, und was sind die mutmaßlichen Folgen für die Beschäftigten?

Deutlich zu erkennen war bei beiden Beispielen, daß die Speditionen einen Aufgabenbereich »zwischen Fließband und Fließband« zugewiesen bekommen haben, der weit über die traditionelle Speditionsarbeit hinausgeht. Als externe Dienstleister – der strategisch auch dazu dient, die Umstellung auf ein Lieferantenlager zu bewerkstelligen – stellen sie die entscheidende Schnittstelle, eine Art »Flaschenhals« zwischen Zulieferer und Nachfrager, dar. Sie gewährleisten den reibungslosen taktgenauen Materialtransport, steuern zum Teil auch schon den Informationsfluß und beheben Informationsdefizite sowohl zwischen verschiedenen Abteilungen des Nachfragers als auch zwischen diesem und dem Zulieferer (Harmonisierung).

Klar erkennbar war aber auch, daß bei beiden Speditionen von loser Koppelung nicht die Rede sein kann. Während Spedition A ihre Tochterfirmen in Sachen Logistik eng an das Automobilunternehmen angebunden, aber als Spedition ihren Fuß noch in anderen Türen hat, nutzt Spedition B das Automobilunternehmen konsequent als Markt und ist fundamental von diesem abhängig. Enge Koppelung geht hier jedoch nicht mit einer starken Hierarchisierung der Austauschbeziehungen einher. Der externe Dienstleister B wird als innovativer Problemlöser auch in anderen Unternehmensbereichen beansprucht und erhält große Freiheiten zur Erarbeitung innovativer und speziell auf das Unternehmen zugeschnittener Problemlösungen. Dennoch lassen sich bei beiden hierarchische Anbindungsformen erkennen, die auch Entscheidungsspielräume bis in die Preiskalkulation der Arbeitsorganisation hinein absolut beschneiden. Die dominante Regulierungsform scheint bei beiden Speditionen jedoch nicht Hierarchie zu sein, sondern es handelt sich viel eher um stark hierarchisierte Verhandlungssysteme, die noch in hohem Maße Widerspruch erlauben. Hierbei ist jedoch der Spedition A der Austritt aus der Verhandlungsbeziehung eher möglich als der Spedition B, die vielleicht gerade deshalb mehr Handlungsfreiheiten hat. Wir haben hier Grenzfälle einer relationalen Vertragsgestaltung, bei der eine vollständige hierarchische Vereinnahmung als Gefahr ständig ante portas steht.

Beide Beispiele zeigen, daß zumindest in der Automobilindustrie der Verkauf individueller und spezieller Problemlösungen nicht mehr ohne gesteigerte wechselseitige Abhängigkeiten und Verpflichtungen zu haben ist. Den freischwebenden innovativen Problemlöser, der sein Know-how mehreren Automobilherstellern oder anderen Firmen zur Verfügung stellt, kann es im Bereich logistische Dienstleistungen in der Automobilindustrie – so vermuten wir – nur schwerlich geben. Hochgradiger Auto-

nomieverlust ist wohl der Eintrittspreis, den Speditionen zahlen müssen, wenn sie auf diese Weise ihre Probleme meistern wollen.

Was sind nun die mutmaßlichen Folgen für die Beschäftigten? Weiterbildungsanstrengungen kommen bei beiden Speditionen zu kurz. Die Ausbildungsanstrengungen beider Speditionen sind ebenfalls nur durchschnittlich. Die Know-how-Entwicklung ist durch den hohen Zeit- und Leistungsdruck beschränkt. Der verstärkte Technikeinsatz war bislang offenbar mit den vorhandenen Qualifikationsreserven meisterbar. In beiden Fällen werden jedoch über die logistischen Dienstleistungen eine Vielzahl neuer Arbeitsplätze geschaffen. Arbeitsorganisatorisch zeigt sich nur die Spedition A innovativ, wenn auch bislang mit geringem Erfolg. »Job rotation« und »flexibles Arbeitszeitmodell« markieren jedoch die Bereitschaft, auch im Sinne der Beschäftigten etwas zu ändern. Doch die Anbindung an den »großen Partner« kann auch hier den Erfolg in Frage stellen, da die Belegschaft, an den Rhythmus des großen Automobilherstellers gebunden, die ihr zur Verfügung stehenden Wahlmöglichkeiten erst gar nicht nutzen kann. Es ergibt sich ein ambivalentes Bild. Neue Arbeitsplätze werden geschaffen und arbeitsorganisatorische Umstrukturierungsversuche werden unternommen. Weiterbildungs- und Partizipationsanstrengungen bleiben in größerem Maße jedoch aus, und die Auswirkungen der Produktionsmodernisierung sind weder Thema, noch werden sie von der betrieblichen Interessenvertretung zu einem solchen gemacht.

Literaturhinweise

- Altmann, N./Sauer, D.* (Hg.) (1989), Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie, München
- ders., u.a.* (1986), Ein »Neuer Rationalisierungstyp« – neue Anforderungen an die Industriesoziologie, Soziale Welt 2/3, S. 191–207
- Baetge, J.* (Hg.) (1987), Logistik eine Aufgabe der Unternehmenspolitik: ein Round-table-Gespräch, Berlin
- Bretzke, W.R.* (1987), Entwicklungstendenzen von Ordnung und Organisation der Transport- und Logistikmärkte, in: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft, Jg. 58, H. 1, S. 56–64
- Brunsson, N.* (1985), The Irrational Organization, Bergen (Norwegen)
- Bundesverband Spedition und Lagerei e.V. (BSL)* (1985), Strukturdaten aus Spedition und Lagerei 1985, Bonn
- Der Bundesminister für Verkehr* (Hg.) (1984), Verkehr in Zahlen 1984, Bonn
- Doleschal, R.* (1989), Just-in-time-Strategien und betriebliche Interessenvertretung in Automobil-Zulieferbetrieben, in: *Altmann, N./Sauer, D., a.a.O.*
- Eidenmüller, B.* (1987), Strukturwandel und Logistik. Neue Ziele und Neue Strategien in der Produktion – dargestellt am Beispiel der Produktionstechnik, in: *Baetge, J., a.a.O.*

- Glassman, R.B.* (1973), Persistence and Loose Coupling in Living Systems, *Behavioral Science* 18, S. 83–98
- Grahner, G.* (1988), Unternehmensnetzwerke und Innovation, Discussion Paper FS I 88–20, Wissenschaftszentrum Berlin, Berlin
- Hüber, U.* (1988), Logistik – eine Dienstleistung der Spedition, in: *Handbuch Transport und Verkehr*, XII
- Ihde, G.B.* (1986), *Transport, Verkehr, Logistik*, München
- Macneil, I.R.* (1980), *the New Social Contract*, New Haven, London
- Mintzberg, H.* (1979), *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs/N.J.
- Möhlmann, E.* (1987), Möglichkeiten der Effizienzsteigerung logistischer Systeme durch den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien im Güterverkehr, Göttingen
- Nagel, B.* (1988), Der Lieferant On Line – Unternehmensrechtliche Probleme der Just-in-time-Produktion am Beispiel der Automobilindustrie, in: *Der Betrieb*, Heft Nr. 45, 41. Jg.
- Kellermann, K.F.* (1984), Bestandscontrolling aus der Sicht der Unternehmensleitung, *ZfB-Ergänzungsheft* 2
- Ouchi, W.G.* (1980), Markets, Bureaucrazies and Clans, *ASQ*, Vol. 25, March: 129–141
- Pfohl, H.C./Kleer, M.* (1986), Kooperation zwischen Transport- und Speditionsunternehmen und der verladenden Wirtschaft, Darmstadt
- Pohlmann, M.* (1989), Interorganisationsbeziehungen im Wandel, Arbeitsbereich Nr. 71 des Fachbereichs Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Universität Lüneburg
- Semlinger, K.* (1989), Stellung und Probleme kleinbetrieblicher Zulieferer im Verhältnis zu großen Abnehmern, in: *Altmann, N./Sauer, D., a.a.O.*
- Thorelli, H.B.* (1986), Networks: Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, Vol. 7: 37–51
- Weick, K.E.* (1976), Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *ASQ*, Vol. 21, March: 1–19
- ders.* (1985), *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt/M.
- Welker, C.B.* (1988), Anforderungen an logistische Dienstleistungen der Speditionsbetriebe unter Berücksichtigung eines geänderten Bestellverhaltens industrieller Unternehmungen, Düsseldorf
- Williamson, O.E.* (1981), *The Economics of Organizations: The Transaction Cost Approach*, *AJS*, Vol. 87, 3: 548–577
- ders.* (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York
- Wirtschaftswoche* v. 24. 5. 1985
- Wirtschaftswoche* v. 13. 6. 1986

Betriebsübergreifende Zusammenarbeit bei der Belegschaftsqualifizierung in kleinen Zulieferunternehmen

1. Problemstellung¹

Kleinbetriebliche Zulieferer sehen sich gegenwärtig besonders starkem Anpassungsdruck von außen ausgesetzt. Neue Anforderungen der zu- meist großen Abnehmer wie die nach größerer Lieferflexibilität, Übernahme von Qualitätssicherungsaufgaben, Integration in das EDV-Netz der Abnehmer, Lieferung vormontierter Baugruppen und Einbringung eigener Entwicklungsleistungen zwingen diese Betriebe zur technischen Modernisierung des Fertigungsprozesses und zur Neuordnung der gesamten Organisation der betrieblichen Abläufe. Dabei entstehen nicht zuletzt tiefgreifende Veränderungen bei den benötigten Qualifikationen. Arbeitskräfte mit den entsprechenden modernen Qualifikationen sind knapp und gerade für Kleinbetriebe schwer zu gewinnen, da Großunternehmen i. d. R. bessere Beschäftigungskonditionen zu bieten scheinen. In dieser Situation könnte die Lösung in der Weiterqualifizierung der vorhandenen Belegschaft liegen. Besonders kleinere Betriebe verfügen aber meist über relativ wenig Erfahrungen, sowohl was die eigenständige Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen als auch was die Nutzung externer Weiterbildungsangebote angeht (vgl. BIBB/IAB 1987). Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob betriebsübergreifende Zusammenarbeit einen Beitrag zur Lösung der Anpassungsprobleme leisten kann,

- und zwar einmal in Form der Weiterbildungskooperation verschiedener Zulieferbetriebe untereinander,
- zum anderen in Form der Unterstützung kleiner Zulieferbetriebe durch ihre großbetrieblichen Abnehmer bei der Lösung von Qualifizierungsproblemen.

¹ Der Beitrag basiert auf einem von den Autoren 1989 für das Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft durchgeführten Forschungsvorhaben (»Neue Anforderungen an Zulieferbetriebe im Groß-Kleinbetriebsverbund – eine Herausforderung für die Qualifizierungspolitik«), in dessen Verlauf

2. Neue Qualifikationsanforderungen in kleinen Zulieferbetrieben

Die veränderten Abnehmeranforderungen betreffen sehr verschiedene betriebliche Ebenen und unterschiedliche Arbeitskräftegruppen. Zentral sind neue Qualifikationsanforderungen, die aus der Einführung formalisierter und dokumentierter *Qualitätssicherungsverfahren* zur Anhebung der Produktqualität entstehen. Je nach Art der Produkte und des Fertigungsprozesses sind Kenntnisse meßtechnischer Verfahren, statistischer Auswertungsmethoden, der Bedienung EDV-gesteuerter Prüfanlagen, der Erstellung von Prüfplänen usw. gefragt. Entscheidend für den betrieblichen Weiterbildungsbedarf ist einerseits die vorhandene Qualifikationsstruktur (eine stark von Angelernten dominierte, polarisierte Fertigung oder Vorherrschen qualifizierter Facharbeit) und andererseits, wie die Zuordnung der neuen Anforderungen zu den bestehenden Tätigkeiten und Positionen erfolgt: ob Qualitätssicherungsaufgaben zu einer eigenständigen zentralisierten Funktion werden oder ob Aufgaben der Qualitätskontrolle und -dokumentation in die Tätigkeiten in der Fertigung integriert werden.

Auch kleine Zulieferbetriebe tendieren zu *zentralistischen Lösungen*. Es werden neue Abteilungen für Qualitätssicherung aufgebaut, besetzt mit Fachkräften, die durch entsprechende Kurse mit den erforderlichen Zusatzqualifikationen ausgestattet werden. Wo es bereits Qualitätssicherungsabteilungen gab, ist allerdings eine Tendenz zur Reintegration dieser Funktion in die Fertigung zu beobachten. So haben einige Betriebe die Erfahrung gemacht, daß mit Zentralisierung der Qualitätsfunktionen das Qualitätsbewußtsein in der Fertigung abnahm, da die Arbeitskräfte sich nicht mehr für die Qualität verantwortlich fühlten, sondern dies als alleinige Aufgabe der dafür geschaffenen Abteilung ansahen.

Sofern die Fertigung auf Facharbeit beruht, ist die *Integration der Qualitätssicherung* ein geringeres Problem: Sorgfalt und Bearbeitungsgenauigkeit sind Bestandteil der Facharbeiterqualifikation, die Vermittlung von Kenntnissen über Prüfmethoden kann darauf aufbauen. Neuer Qualifizierungsbedarf entsteht vor allem dort, wo anspruchsvollere Aufgaben der Qualitätskontrolle in Angelerntentätigkeiten, z. B. der Maschinenbedienung, integriert werden sollen (z. B. Maßhaltigkeitsprüfungen an Werkstücken mit komplizierter Geometrie).

Expertengespräche in Zulieferbetrieben aus mehreren kleinbetrieblich strukturierten Zulieferbranchen (EBM-Waren-Herstellung, Kunststoffverarbeitung und Werkzeug- und Formenbau), in großen Abnehmerbetrieben (aus der Automobil-, der Elektroindustrie und dem Maschinenbau) sowie bei Weiterbildungseinrichtungen und Verbänden geführt wurden. Der Ergebnisbericht erscheint im zweiten Halbjahr 1990.

Auch bei reinen Fertigungsaufgaben können infolge höherer Qualitätsansprüche neue Qualifikationsanforderungen entstehen. Gerade in Fertigungsprozessen mit stark repetitiven Teilarbeiten und hohem Angelerntenanteil, z. B. in Schmieden, bei der Kunststoffverarbeitung oder in der Drehteileherstellung² führen Qualifikations- und Motivationsprobleme oft zu erheblichen Qualitätsmängeln, die kostenträchtige Kontrollen und Nachbesserungen nach sich ziehen. Hier könnte eine Anreicherung der Angelerntentätigkeiten, auch unter Kostengesichtspunkten, sinnvoll werden. Gegenwärtig stoßen solche Konzepte noch auf Akzeptanzbarrieren bei den Verantwortlichen in Kleinbetrieben. Ihre Durchsetzung wird weiter dadurch erschwert, daß für Klein- und Mittelbetriebe kaum Beratung in Fragen arbeitsorganisatorischer Gestaltung angeboten wird.³

Qualifizierungsbedarf tritt in den untersuchten Zulieferbetrieben weiterhin infolge des zunehmenden *Einsatzes programmgesteuerter Arbeitsmittel* und ihrer Vernetzung auf. Die Qualifizierungserfordernisse beim Einsatz CNC-gesteuerter Maschinen hängen nicht zuletzt von der Organisation der Techniknutzung und des Personaleinsatzes ab. Beim sog. dezentralen Einsatz übernehmen die Arbeitskräfte in der Fertigung selbst die Aufgaben der Bearbeitungsplanung und Programmierung und evtl. die kurzfristige Störungsbeseitigung. Das Fertigungspersonal benötigt Kenntnisse der Funktionsweise der CNC-Technik, Programmierkenntnisse sowie Schlüsselqualifikationen wie z. B. die Fähigkeit zu planerischem, systematischem, abstraktem Denken. Beim zentralen Einsatzkonzept wird die Programmierung und Störungsbeseitigung dagegen durch die Arbeitsvorbereitung und Instandhaltung erledigt, die Tätigkeiten in der Fertigung reduzieren sich auf die Maschinenbedienung und -überwachung. Ob bei solchen Konzepten neue Qualifikationsanforderungen für die Arbeitskräfte in der Fertigung entstehen, hängt davon ab, in welchem Umfang ihnen Funktionen der anpassenden Feinsteuerung und Programmoptimierung überlassen bleiben. Obwohl ein dezentrales Nutzungskonzept als besonders geeignet für kleinbetriebliche Qualitätsproduktion gilt, war in einigen kleinen Zulieferbetrieben festzustellen, daß – nach einer Anfangsphase mit Werkstattprogrammierung – mit zunehmender Zahl der eingesetzten CNC-Maschinen, spätestens aber mit Einführung von CAD, die Programmierfunktionen aus der Werkstatt in eine

2 Offensichtlich beschäftigen Klein- und Mittelbetriebe in weit höherem Maße als bisher angenommen auch an- und ungelernete Arbeitskräfte (vgl. Paulsen 1987).

3 Im Beratungsangebot der Kammern und privaten Unternehmensberatungen dominieren Finanzierungsfragen, betriebswirtschaftliche und fertigungstechnische Fragen.

zentrale Arbeitsvorbereitung bzw. in das Konstruktionsbüro abwanderten.

Neue Qualifikationsanforderungen entstehen auch mit der Einführung *rechnergestützter Konstruktionsverfahren (CAD)*, die auch schon in kleinen Zulieferbetrieben anzutreffen sind, wenn deren Produkte erhebliche Anteile eigener Konstruktionsleistung voraussetzen (z. B. im Werkzeug- und Formenbau für die Metall- und Kunststoffverarbeitung). Die neuen Technologien, vor allem 3D-CAD und CAD/CAM-Verknüpfungen, konfrontieren diese Kleinbetriebe mit einem Qualifizierungsaufwand, der in seiner Breite und inhaltlichen Struktur neuartig ist und erhebliche personalpolitische Folgeprobleme zeitigt: Längere, sehr teure theoretische Grundlagenschulungen müssen, soll das System optimal genutzt werden, durch lang andauernde Einarbeitungs- und Trainingsphasen im Betrieb ergänzt werden. Betroffen sind Konstrukteure und jene hochqualifizierten Facharbeiter, die in die Arbeitsvorbereitung gehen und dort die Schnittstelle zwischen Konstruktion und Fertigung bilden. Der Betrieb muß also dringend gebrauchte Fachkräfte über eine erhebliche Zeitdauer freistellen. Da in diesem Bereich unabhängige Weiterbildungsangebote fehlen, entsteht zudem eine Abhängigkeit vom sehr spezifischen Schulungsangebot der Hersteller. Die neuen Qualifikationsanforderungen haben außerdem stark betriebsspezifische Komponenten, da CAD/CAM-Lösungen i. d. R. als maßgeschneiderte, für den jeweiligen Bedarf spezifisch abgewandelte Systeme realisiert werden. Gerade in der Einführungsphase erfordert die Anpassung der Programme eine genaue Kenntnis der betrieblichen Abläufe und konstruktiven Problemstellungen. Schon deshalb läßt sich das Qualifizierungsproblem kaum über Neueinstellungen lösen.

Insgesamt weist der Qualifizierungsbedarf kleiner Zulieferbetriebe zwar Parallelen zu vergleichbaren Kleinbetrieben auf, der Druck und das Tempo, mit dem die notwendigen Modernisierungsmaßnahmen umgesetzt und damit die entstehenden Qualifikationsprobleme gelöst werden müssen, ist aber sehr viel höher.

3. Praxis der Qualifikationsanpassung in Kleinbetrieben

Bei der Bewältigung der neuen Qualifikationsanforderungen zeigten sich die auch aus anderen Untersuchungen bekannten *Muster kleinbetrieblichen Weiterbildungsverhaltens*:

- Eine Begrenzung der Qualifizierungsmaßnahmen auf das unbedingt Notwendige und i. d. R. auf einige gut vorqualifizierte, weiterbildungs-

bereite, meist jüngere Arbeitskräfte, unter Nutzung der Bereitschaft »interessierter« Arbeitskräfte, sich die neuen Qualifikationen durch individuelle, in der Freizeit und auf eigene Kosten durchgeführte Weiterbildungsaktivitäten anzueignen.

- Das Vorherrschen kurzfristiger, am Arbeitsplatz stattfindender, eher unsystematischer Einweisungsprozesse. Die Einarbeitung der übrigen betroffenen Arbeitskräfte wird dabei i. d. R. von denjenigen übernommen, die vorher eine Maßnahme besucht haben. Insofern kommt dieser Gruppe eine Multiplikatorfunktion zu.
- Die geringe Inanspruchnahme außerbetrieblicher, zeitlich länger dauernder, formalisierter und zertifizierter Weiterbildungsangebote.
- Die große Bedeutung von Schulungen, die von den Herstellern der eingesetzten Anlagen angeboten werden.

Die skizzierten Bewältigungsmuster produzieren erhebliche Folgeprobleme: Für die betroffenen Arbeitskräfte bedeuten sie eine massive Überforderung während der Einführungsphase, die zumindest latent oft bestehenbleibt. Auch daß die erworbenen Qualifikationen angemessen honoriert werden, ist wegen fehlender Zertifikate keineswegs gewährleistet, erst recht nicht nach einem Wechsel in einen anderen Betrieb. Un- und Angelernte haben insgesamt nur geringe Chancen, an den Maßnahmen beteiligt zu werden. Daraus können sich Folgen wie Steigen von Fluktuation und Krankenstand, erhöhter Ausschuß, geringe Einsatzflexibilität der zu eng qualifizierten Arbeitskräfte und als Folge nicht optimale Nutzung der teuren Ausrüstungen ergeben.⁴

Diese Mängel bestehen, obwohl man inzwischen bei den gängigsten, mit den neuen Technologien zusammenhängenden Qualifizierungsthemen von einem ziemlich flächendeckenden Angebot ausgehen kann. Daß diese Ausdehnung des Weiterbildungsmarktes an den Kleinbetrieben weitgehend vorbeigegangen ist, verweist u. a. auch auf Diskrepanzen zwischen der inhaltlichen und organisatorischen Struktur des bestehenden Angebots und dem spezifischen Weiterbildungsbedarf kleiner Betriebe.

So ist die *Weiterbildungsnachfrage von Kleinbetrieben* zu gewissen Teilen:

(a) *spezifisch*, d. h. auf ein oft nur von wenigen Betrieben angewandtes Fertigungsverfahren oder sehr spezielle Produkte oder Werkstoffe bezogen, denn Kleinbetriebe verfolgen oft ausgeprägte Marktnischenstrate-

⁴ Einzelne Betriebe haben allerdings auch Weiterbildungskurse unter Nutzung außerbetrieblicher Fachleute selbst organisiert und inhaltlich gestaltet. Das Kursangebot war in diesen Fällen eng auf den jeweiligen betrieblichen Anpassungsbedarf zugeschnitten. In der Regel schlägt sich aber der erhebliche qualifikatorische Anpassungsbedarf nicht in einer qualitativ und quantitativ weiterentwickelten Weiterbildungspraxis nieder.

gien; anders als ein Großbetrieb kann ein einzelner Kleinbetrieb solche betriebsspezifischen Weiterbildungsmaßnahmen personell aber nicht auslasten und damit ein entsprechendes Angebot auf dem Weiterbildungsmarkt auch nicht auslösen;

(b) *betriebsindividuell* in dem Sinne, daß nicht die Inhalte der zu vermittelnden Kenntnisse und Fertigkeiten betriebsspezifisch sind, wohl aber der gerade benötigte besondere Ausschnitt aus durchaus allgemeineren Wissensgebieten, die Kombination, in der die jeweiligen Kenntnisse nachgefragt werden oder die Adressatengruppe, für die bestimmte Kenntnisse aufzubereiten sind.

Gerade weil die Mittel für eine längere Übungs- und Umsetzungsphase nach Abschluß einer Maßnahme fehlen, sind Kleinbetriebe besonders auf ein betriebsnahes, konkrete betriebliche Anwendungsprobleme aufgreifendes Weiterbildungsangebot angewiesen. Die knappe personelle Ausstattung erlaubt die Freistellung von Mitarbeitern für längere Weiterbildungsmaßnahmen nicht, Arbeitsplätze sind i.d.R. nur einfach besetzt, Springer oder eingeplante Personalreserven – in Großbetrieben üblich – sind hier praktisch nicht anzutreffen. Dieses Problem verschärft sich in Zulieferbetrieben insofern noch, als diese seitens ihrer Abnehmer oft unter erheblichem Zeitdruck stehen, in eng limitierte Lieferverpflichtungen eingebunden sind und zusätzlich noch häufig von ihnen kurzfristig Zusatzleistungen verlangt werden. Auch die zeitliche Lage vieler Weiterbildungsangebote – Vollzeitkurse während der Arbeitszeit – erschwert die Teilnahme.

Kleinbetriebe benötigen daher ein inhaltlich und organisatorisch flexibles Angebot:

- Ergänzend zum vorherrschenden standardisierten Kursangebot müssen Weiterbildungseinrichtungen vermehrt maßgeschneiderte, betriebsindividuelle oder auf den Bedarf einer kleinen Gruppe von Betrieben zugeschnittene Auftragsmaßnahmen entwickeln. Das schließt natürlich die Nutzung vorhandener »Standardmodule« keineswegs aus;
- Weiterbildungseinrichtungen müssen verstärkt in den Betrieben vor Ort durchgeführte Maßnahmen bzw. sinnvolle Kombinationen der Nutzung von Schulungszentren und Betrieben anbieten. Auf diese Weise kann sich das Angebot besser betrieblichen Abläufen anpassen und zudem die Vorteile des Lernorts Betrieb nutzen.⁵

⁵ Angesichts der besonderen Art der mit den neuen Technologien verbundenen Qualifikationsanforderungen (Schlüsselqualifikationen) geht man ohnehin davon aus, daß am Arbeitsplatz stattfindende Lernprozesse und damit der »Lernort Betrieb« in Zukunft wichtiger werden.

4. Zwischenbetriebliche Weiterbildungskooperation als ein Lösungsansatz

Die Entwicklung von kleinbetriebsgerechten Weiterbildungsangeboten ist mit erheblichen Kosten verbunden, die von einzelnen Kleinbetrieben kaum zu finanzieren sind. Ein Weg, dennoch maßgeschneiderte Qualifizierungsangebote für Kleinbetriebe bereitzustellen, besteht darin, daß sich mehrere *Kleinbetriebe zur Organisation und Durchführung* solcher Maßnahmen *zusammenschließen*. Dabei könnte auf die Erfahrungen zurückgegriffen werden, die einzelne Kleinbetriebe mit der eigenständigen Organisation solcher Maßnahmen gemacht haben.

Die *einfachste Form* wäre, daß sich mehrere benachbarte Betriebe zur Lösung eines alle betreffenden Qualifizierungsproblems zusammenschließen und gemeinsam mit einem Träger eine geeignete Maßnahme entwickeln. Ein solcher *Ad-hoc-Verbund* kann auch Vereinbarungen über die gegenseitige Nutzung von Anlagen und Maschinen in den beteiligten Betrieben für Weiterbildungszwecke einschließen.

Ein weitergehender Schritt wäre eine *dauerhafte Kooperation unter Ein-schluß eines Weiterbildungsträgers* mit dem Ziel einer grundlegenden Verbesserung der Weiterbildungspraxis in den beteiligten Betrieben: Dem Träger käme die Aufgabe zu, den Qualifizierungsbedarf jedes Betriebes zu ermitteln, einen Qualifizierungsplan zu erstellen und ein Maßnahmenprogramm zu entwickeln. Der Verbund schließt die gegenseitige Nutzung des Lernorts Betrieb ein. Vergleichbare Zusammenarbeit gibt es bereits bei der Berufsausbildung, bei der verschiedene Betriebe einzelne Teile wechselseitig ergänzend übernehmen. Diese Ausbildungsverbünde haben in den letzten Jahren in der Praxis Fuß gefaßt und stoßen auf wachsendes Interesse.⁶ Hintergrund ist die zunehmende Tendenz einzelner Betriebe, sich auf ein Produkt/ein Fertigungsverfahren zu spezialisieren, und die gleichzeitig steigenden Qualitätsanforderungen an die Erstausbildung, insbesondere durch die Neuordnung der Ausbildung in den Metall- und Elektroberufen. Dadurch wird für den einzelnen Betrieb die Durchführung einer vollständigen, hochwertigen Ausbildung schwerer. Die Frage ist, inwieweit diese positiven Erfahrungen auf Weiterbildung zu übertragen sind.

Auch unter den kleinbetrieblichen Zulieferern finden sich vereinzelt (teils auch gescheiterte Anläufe) zu kooperativen Vorgehensweisen, aber auf ganz anderen Gebieten: z. B. Austausch von Werkzeugen, gemeinsame Nutzung von teuren Prüfgeräten usw. Die Verbundidee im Bereich Wei-

⁶ Nach einer Umfrage haben 6% der Handwerksbetriebe und 23% der Industriebetriebe bereits Aus-bildungsverbünde praktiziert bzw. interessieren sich dafür (vgl. Meyer/Schwiedrzik 1987).

terbildung stieß zwar teilweise auf ein gewisses Interesse, es gab aber auch erhebliche Vorbehalte, vor allem:

- Furcht vor Wettbewerbsnachteilen durch Know-how-Abfluß an die Partnerbetriebe, insbesondere bei wechselseitiger Nutzung von Fertigungskapazitäten für Weiterbildungszwecke;
- Furcht vor Abwerbung von Fachkräften durch Kooperationspartner;
- den mit der Organisation eines Verbunds entstehenden zusätzlichen Aufwand an personellen und zeitlichen Ressourcen;
- unterstellte mangelnde Kooperationsbereitschaft der potentiellen Partnerbetriebe.

Die *Schwierigkeiten der Umsetzung* scheinen auf zwei Ebenen zu liegen. Sie liegen einmal im speziellen *Gegenstand der Kooperation, der Weiterbildung*, begründet:

(a) So ist der *Weiterbildungsgedanke* in den Kleinbetrieben noch *kaum verwurzelt*, nicht zuletzt weil keine Erfahrungen vorliegen, daß sich durch Belegschaftsqualifizierung tatsächlich Probleme lösen lassen. Die strategische Bedeutung der Kooperationsaufgabe wird nicht erkannt. Weiterbildung ist für die Entscheidungsträger in Kleinbetrieben oft noch eine nachrangige Aufgabe, ihr ökonomischer Nutzen ist ihnen nicht immer deutlich.

(b) Es gibt *keinen ausreichenden Druck* zur Veränderung der bisherigen Weiterbildungspraxis; Anpassungsprobleme, die mit Qualifikationsmängeln zusammenhängen, werden nicht als solche wahrgenommen. Folgen wie die Überforderung von Beschäftigten und daraus entstehende Mängel bei Produktionsablauf und Produkt nimmt man in Kauf. Anpassung der Qualifikation rangiert bei den Zulieferbetrieben deutlich hinter anderen mit der Anpassung verbundenen Folgen. Die Verbundidee im Erstausbildungsbereich ist dagegen erfolgreicher, weil sie den evtl. drohenden Verlust der betrieblichen Ausbildungsfähigkeit zu verhindern hilft. Gerade für Kleinbetriebe stellt ja die eigene Nachwuchsausbildung nach wie vor den wichtigsten Weg der Fachkräfteversorgung dar. Diese starken Interessen an einem Verbund in der Erstausbildung lassen anscheinend auch hier geltende betriebliche Befürchtungen in den Hintergrund treten, wie z. B. die vor Know-how-Abfluß oder vor Abwerbung fertig ausgebildeter Nachwuchskräfte.

(c) Das Feld »*Weiterbildung*« ist im Vergleich zur Erstausbildung *kaum rechtlich reguliert*. Die Ausbildungsordnungen mit ihren Vorgaben über Inhalte, Ziele und Vorgehensweisen erleichtern die praktische Umsetzung von Kooperationen in diesem Bereich insofern, als damit ein gewisses inhaltliches und organisatorisches Gerüst gegeben ist.

(d) Kooperation funktioniert da am leichtesten, wo es sich um abgrenzbare, auslagerbare und vom Kernbereich der Produktion weit entfernte Aufgabenfelder handelt (Vertrieb, Werbung). Dies ist bei Weiterbildungsaktivitäten, die betriebsnah, anwendungsbezogen, unter Aufgreifen praktischer betrieblicher Fertigungsprobleme und gegenseitiger Nutzung des Lernorts Betrieb konzipiert sind, nicht der Fall.

Andere Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Weiterbildungs Kooperation liegen im *besonderen Adressatenkreis*, der hier untersucht wurde, bei kleinen Zulieferbetrieben:

(a) Zusammenarbeit ist immer dort schwierig, wo es sich bei den Partnern um (mögliche) Konkurrenten handelt. Im Fall der kleinen Zulieferbetriebe bestand allerdings die Vermutung, daß die diese Betriebe treffenden gleichartigen Abnehmeranforderungen und ein entsprechend sehr ähnlich gelagerter Qualifizierungsbedarf eine Basis für kooperative Verhaltensweisen darstellen. Die starke räumliche Konzentration vieler Zulieferbetriebe ließ erwarten, daß zwischen den Betrieben bereits Kommunikation stattfindet.

Es zeigte sich aber, daß diese günstigen Ausgangsbedingungen meist nicht genutzt bzw. durch den bestehenden *Konkurrenzdruck* überlagert werden. Der Markt für Zulieferprodukte ist enger als ein Endproduktmarkt, viele der kleinen Zulieferbetriebe haben einen beschränkten, z.T. sogar sich überlappenden Kundenkreis. Oft ist die Austauschbarkeit groß, die angewandten Fertigungsverfahren sind ähnlich, nur wenige Betriebe verfügen über ein spezialisiertes Know-how. Überkapazitäten und der verschärfte Druck der Abnehmer auf Preise und Konditionen haben z.T. einen Verdrängungswettbewerb ausgelöst. Die Versorgung mit modern qualifizierten Arbeitskräften z.B. über eigene Weiterbildungsanstrengungen wird dann auch zum Wettbewerbsvorteil. Auch die Kommunikation unter benachbarten Konkurrenten ist nicht besonders ausgeprägt. Eine für Kooperation entscheidende Voraussetzung (vgl. Müller 1987, S. 219), ein erhebliches Ausmaß an wechselseitigem Vertrauen, kann sich unter diesen Bedingungen kaum herausbilden.

Zwar begünstigt der Druck von außen auch unter Zulieferern die Zusammenarbeit, doch handelt es sich dabei typischerweise um Kooperation zwischen Betrieben, die in unterschiedlichen Stufen des Fertigungsprozesses tätig sind bzw. sich ergänzende Produkte herstellen: So zwingen die stark verkürzten Entwicklungszeiten und der Trend zur zeitlichen Verschränkung von Teile- und Werkzeugentwicklung in der Automobilindustrie die Werkzeug- und Formenbauer zu frühzeitiger und engerer Kooperation mit den Herstellern der Maschinen, in die die Werkzeuge/

Formen eingebaut werden sollen. Die Abnehmerforderung nach *JIT*-Anlieferung kompletter Komponenten führt dazu, daß mittelständische Zulieferer gemeinsam Montagewerke vor den Toren der Abnehmerbetriebe gründen.

(b) Eine eher *psychologische Schwelle* zwischenbetrieblicher Kooperation liegt darin begründet, daß es sich um Kleinbetriebe handelt: Für das unternehmerische Selbstverständnis der Inhaber kleiner und mittelständischer Firmen ist eine hohe Bewertung von Selbständigkeit und Entscheidungsautonomie typisch. Entsprechend groß ist die Furcht, in einer Kooperation etwas von dieser unternehmerischen Entscheidungsfreiheit aufgeben zu müssen.

Die genannten Hindernisse und Hemmschwellen einer Weiterbildungs-kooperation zwischen kleinen Zulieferbetrieben machen eines sehr deutlich: Kooperation zwischen Kleinbetrieben entwickelt sich – zumindest im Bereich Weiterbildung – nicht von allein aus der Initiative der Betriebe heraus. *Weiterbildungskooperation braucht meist den Anstoß von außen*, insofern ist sie eine Marketingaufgabe für die Weiterbildungseinrichtungen; für die Umsetzung in die Praxis sind außerdem einzelne besonders engagierte Personen – neuerdings gern Promotoren genannt – erforderlich.⁷

5. Belegschaftsqualifizierung – Feld der Zusammenarbeit von kleinen Zulieferern und großen Abnehmern?

5.1 Was ist die Basis derartiger Zusammenarbeit?

Wie bereits dargestellt, sind neuartige Anforderungen der großen Abnehmer ein entscheidender Faktor für den wachsenden Qualifizierungsbedarf kleiner Zulieferunternehmen, die sich oft schwertun, die erforderlichen Maßnahmen auf die Beine zu stellen. Andererseits ist bekannt, daß die betriebliche Weiterbildung gerade bei den großen Unternehmen der Automobil-, Elektro- und Maschinenbauindustrie schon seit vielen Jahren gut ausgebaut ist. Es gibt Abteilungen, die umfassende Weiterbildungskonzeptionen entwickeln und umsetzen, sowie modern ausgestattete Trainingszentren und einen Mitarbeiterstab, der auch über Erfahrungen mit der Entwicklung von erwachsenengerechten Ausbildungsverfahren und Lehrplänen verfügt. In einigen dieser Unternehmen wird in

⁷ So zeigen auch die Erfahrungen mit Erstausbildungsverbünden, daß beim Entstehen nahezu aller praktizierter Verbünde das Engagement eines individuellen Promotors eine zentrale Rolle gespielt hat (vgl. Meyer/Schwiedrzik 1987).

letzter Zeit auch die Vernachlässigung der un- und angelernten Arbeitskräfte bei der Qualifizierung zunehmend als Problem erkannt, Schritte zur besseren Einbeziehung dieser Arbeitskräftegruppe werden in die Wege geleitet.⁸

Bekanntlich sind derartige Großunternehmen bemüht, die eigene Fertigungstiefe abzubauen bzw. den Fremdbezug auszuweiten. Dabei stellen sie Anforderungen an die Lieferanten, die nur durch Qualifizierung der Belegschaften abzudecken sind. So gesehen liegt die Idee nahe, daß bei der erforderlichen Weiterbildung von Beschäftigten Abnehmer und Zulieferer zusammenarbeiten, zumal ein Teil des in den Zulieferbetrieben auftretenden Qualifizierungsbedarfs auf Anforderungen neuer Techniken zurückgeht, die auch von den Herstellern selbst bewältigt werden mußte.⁹

Vorhandene Möglichkeiten werden von Unternehmen aber nur genutzt und naheliegende Ideen in die Tat umgesetzt, wenn es für alle Beteiligten Vorteile bringt. *Kooperation* zwischen Abnehmer und Zulieferer muß nicht nur möglich, sondern auch für beide Seiten attraktiv sein. Unter Marktbedingungen heißt das, sie *muß sich rentieren*. Ist diese Bedingung bei der Weiterbildungskooperation zwischen Abnehmer und Lieferant erfüllt, bzw. wie lassen sich die erforderlichen Voraussetzungen schaffen?

Wenn sich Kooperation mit den Abnehmern als der günstigste Weg erweist, um aus Gründen der Marktbehauptung unabwiesbare Anforderungen zu bewältigen, sind *Zulieferer* daran interessiert.¹⁰ Zusammenarbeit bei der Qualifizierung mit dem Abnehmer muß sich also gegenüber anderen Lösungen (wie der eigenständigen Durchführung von Maßnahmen, der Nutzung vorhandener Angebote oder der Zusammenarbeit mit anderen Zulieferern) als günstiger erweisen.

Da – wie gezeigt – die Hürden bei den anderen Lösungen gerade für

8 Meist finden für neu eingestellte Mitarbeiter der Produktionsbelegschaften zumindest Einweisungskurse statt, bei denen sie mit den Grundabläufen des Betriebs vertraut gemacht und systematisch in ihre Tätigkeit eingewiesen werden. Darüber hinaus gibt es in einigen Fällen auch bereits Qualitätskurse für Fertigungsbelegschaften.

9 Das gilt etwa für bestimmte Basisqualifikationen, etwa im Bereich von CNC, CAD, SPC usw. Außerdem gibt es eine ganze Reihe von Teilen, die sowohl vom Automobilhersteller selbst gefertigt als auch von Lieferanten bezogen werden.

10 Es wird hier – stark vereinfachend – von »den Zulieferunternehmen« gesprochen. Es gibt aber massive Unterschiede, z.B. je nach Art des gelieferten Zulieferprodukts: Die Spannweite reicht vom relativ geringwertigen Serienteil (»Pfennigartikel«) bis hin zu hochkomplexen Werkzeugen oder Gußformen, die mehrere zehntausend Mark pro Stück kosten. Von Bedeutung ist aber auch die Stellung auf dem Produktmarkt, der Anteil des Umsatzes, der mit dem jeweiligen Abnehmer bestritten wird, usw. Diesen Unterschieden kann hier nicht systematisch nachgegangen werden. Behandelt werden schwerpunktmäßig Lieferanten von Serienteilen, z.T. wird auch auf die Situation der Lieferanten höherwertiger Werkzeuge eingegangen.

kleinere Zulieferbetriebe erheblich sind, wären viele wahrscheinlich bereit, ihre Vorbehalte zurückzustellen, wenn Weiterbildungskooperation mit den Abnehmern nachhaltige Hilfe bei der Lösung aktueller Probleme verspricht. Solche Bedenken der Lieferanten werden u.a. damit begründet, daß Abnehmer wegen fehlender Kenntnisse der betrieblichen Situation kaum in der Lage sind, für die spezifischen Probleme der Lieferanten angemessene Qualifizierungslösungen anzubieten. Weiter wird befürchtet, daß die Maßnahmen genutzt werden, um die Abhängigkeit vom Abnehmer zu erhöhen, daß Teilnehmern lieferantenspezifisches Know-how entlockt bzw. daß sogar qualifizierte Arbeitskräfte vom Abnehmer abgeworben werden könnten. Einige Lieferanten haben auch den Eindruck, daß die einfachere Lösung oft darin bestehen könnte, daß der Abnehmer unsinnig überhöhte Anforderungen zurückschraubt.¹¹

Auch die *Interessenlage der großen Abnehmer* in der Frage der Weiterbildungskooperation mit kleinen Lieferanten ist uneindeutig.¹² Ein Interesse ist gegeben, soweit Zusammenarbeit dazu beiträgt, kleine Zulieferer in den Stand zu versetzen, attraktive Lieferanten zu bleiben bzw. es zu werden. Zwar betonen führende Repräsentanten, insbesondere aus der Automobilindustrie, oft nachdrücklich, wie sehr man an der Existenz bzw. dem Ausbau eines leistungsfähigen Zuliefersektors, der auch die Vielfalt mittelständischer Unternehmen einschließt, interessiert ist und demzufolge auch an Zusammenarbeit. Der Preis der Zulieferprodukte spielt keineswegs die allein entscheidende Rolle (im Vergleich etwa zu Faktoren wie Null-Fehler-Produktion, umfassende Qualitätsdokumentation, Liefertreue, Anpassungsfähigkeit, Beiträge zur Forschung und Entwicklung usw.). Andererseits nehmen gerade die Vertreter kleinerer Zulieferunternehmen aus den regelmäßigen Verhandlungen über die Lieferkonditionen oft noch immer ganz andere Eindrücke mit nach Hause.¹³

Was ist aber dann die *reale Basis der Abnehmer/Lieferanten-Beziehung* allgemein und damit die Voraussetzung auch für die *Zusammenarbeit bei der Qualifizierung*? Ein Zulieferer ist attraktiv, wenn er bessere Leistun-

11 Wir können nicht überprüfen, wie weit wirklich Anforderungen gestellt werden, die aus technischer Sicht nicht begründbar sind. Daß so etwas vorkommt, wurde aber auch von Gesprächspartnern bei den großen Abnehmern konzediert.

12 Auch auf Abnehmerseite gibt es grundlegende Unterschiede bezüglich des Kooperationsinteresses je nach Typ des Zulieferbetriebs bzw. der bezogenen Produkte. Wichtig ist insbesondere, ob man die Teile auch selbst fertigt bzw. fertigen könnte, ob es einigermaßen gleichwertige andere Lieferanten gibt, für wie innovationsfähig der Lieferant gehalten wird usw.

13 Gleiche Sachverhalte werden bekanntlich auch je nach Position sehr verschieden beurteilt. Selbst wenn es wirklich Kurskorrekturen bei den Abnehmern gegeben hat, ist erfahrungsgemäß damit zu rechnen, daß es eine Weile dauern wird, bis sie sich in der Veränderung der konkreten Politik (des Einkäufers beim Preisgespräch) niederschlagen.

gen zu gleichen Preisen bzw. gleiche Leistungen zu niedrigeren Preisen erbringt, und zwar im Vergleich zur (in- und ausländischen) Konkurrenz wie auch im Vergleich zu den Kosten einer Eigenfertigung seitens des Abnehmers.¹⁴ Neben betriebswirtschaftlichen Aspekten spielen auch eine Reihe unternehmensexterner Faktoren mit, an erster Stelle die Lage auf dem Absatzmarkt und die Auslastung der eigenen Kapazitäten des Abnehmers. Wird – wie derzeit – an der Auslastungsgrenze produziert, ist Reduktion der Fertigungstiefe nicht nur wegen Kosteneinsparungen sinnvoll, sondern auch, um personelle und sachliche Kapazitäten für eine Produktionsausweitung zu gewinnen. Insofern ist die Lage für Zulieferer besonders günstig. Nachfragerückgänge bei den Abnehmern können den Prozeß auch wieder umkehren: Wiederanheben der Fertigungstiefe kann dann zum Instrument werden, die eigene Auslastung zu verbessern. Dazu kommt, daß es z. B. bei einigen großen Automobilherstellern Vereinbarungen mit dem Betriebsrat gibt, in denen für längere Fristen betriebsbedingter Personalabbau ausgeschlossen wird. Außerdem wird von dieser Seite gefordert, daß zur Vermeidung von Personalabbau¹⁵ ggf. auch der Fremdbezug wiederum zugunsten der Eigenfertigung ausgeweitet wird.¹⁶

Als *Vorteile kleinerer Zulieferer* gelten in der Sicht der Abnehmer i. d. R.: die Bereitschaft, Änderungen schnell umzusetzen, Sonderwünsche zu erfüllen usw. (wobei die Qualifikationsstruktur der Belegschaften eine wichtige Rolle spielt), fertigungstechnische Vorsprünge aufgrund von Spezialisierung, die durchschaubare Organisationsstruktur und die leichte Auffindbarkeit von entscheidungsbefugten Ansprechpartnern, vor allem aber die – nach wie vor nicht zuletzt wegen niedrigerer Löhne und Sozialleistungen und nicht etwa wegen in jedem Falle höherer Produktivität – günstigere Kostensituation (vgl. *Semlinger* 1988).

Nachteile kleinerer Zulieferbetriebe im Vergleich zu größeren Lieferanten

14 Mit den Interessenkalkülen, die bei »Make-or-buy-Entscheidungen« von den damit befaßten Instanzen der Großunternehmen angestellt werden, und auch speziell mit der Frage, wie dabei die verschiedenen Wettbewerbsvor- und -nachteile kleinerer Zulieferer bewertet werden, befaßt sich u. a. der Beitrag »Fremdleistungsbezug als Flexibilitätsreservoir« (*Semlinger* 1989).

15 Aufgrund der Regelungen über Interessenausgleich und Sozialplan im Betriebsverfassungsgesetz, einschlägiger tarifvertraglicher Bestimmungen und der Praxis, Personalabbau ggf. durch freiwillige Aufhebungsverträge mit Abfindungszahlungen durchzuführen, ist eine Reduktion der Belegschaften in diesen Großunternehmen nicht nur schwierig, sondern auch teuer.

16 Natürlich eignet sich nur ein Teil der ausgelagerten Produktion für ein Zurückholen: Die Fertigungseinrichtungen, vor allem aber die produktionstechnischen Kenntnisse bei der Belegschaft, müssen vorhanden sein, dies um so mehr ein Problem, je länger die Auslagerung zurückliegt. Außerdem machen große Unternehmen mit der Auslagerung nicht nur positive Erfahrungen, die Beurteilung des Erfolges der Verringerung der Fertigungstiefe unterscheidet sich zwischen den Unternehmensbereichen erheblich. Was dem Einkauf – dessen Bedeutung mit sinkender Fertigungstiefe steigt (und

bzw. auch im Vergleich zur Eigenfertigung werden dagegen eher bei der Produktqualität bzw. bei Qualitätssicherung und Qualitätsdokumentation sowie bei der Nutzung moderner Konstruktionsverfahren und bei der Einbeziehung in datentechnische Vernetzung gesehen. Nachteilig ist auch, daß viele große Abnehmer die Zahl ihrer Lieferanten pro Teil stark, oft auf einen einzigen einschränken (»single sourcing«) und verstärkt dazu übergehen, vormontierte (d.h. aus einer Reihe von bislang direkt bezogenen Kaufteilen bestehende) Komponenten zu beziehen (»modular sourcing«). Schon aus Kapazitätsgründen werden dadurch viele kleine Lieferanten aus der direkten Zulieferung herausgedrängt. Expertengespräche bei großen Abnehmern haben ergeben, daß damit nicht zuletzt die Zielvorstellung verbunden war, die Zahl der Unternehmen, mit denen man direkten Kontakt hat (mit denen man Preisverhandlungen führen muß, mit denen man gemeinsam Qualitätssicherung betreiben und »Audits« veranstalten muß, die zu »vernetzen« sind, usw.), nachhaltig zu reduzieren. Es zeigte sich aber auch, daß es insbesondere beim Bezug vormontierter Komponenten nicht gelingt bzw. es sich nicht als zweckmäßig erweist, die gesamte Qualitätsverantwortung den Lieferanten der ersten Stufe zuzuweisen, da diese wiederum oft nicht über die Voraussetzungen verfügen, ihre Lieferanten der zweiten und noch weiter vorgelagerter Stufen entsprechend zu kontrollieren und zu unterstützen. Das heißt, Zusammenarbeit bei der Qualifizierung muß ihre Basis nicht notwendig verlieren, wenn der kleine Zulieferer nicht mehr direkt an den großen Abnehmer liefert, solange er auch als Lieferant der zweiten Stufe einen wichtigen Beitrag zur Qualität des Endprodukts leistet.

5.2 Lieferantenbezogene Aktivitäten der großen Abnehmer

Probleme mit der Qualität von Kaufteilen, mit Verzögerungen bei der Lieferung, mit Kapazitätsengpässen bei den Lieferanten haben die zuständigen Abteilungen der großen Abnehmerunternehmen von jeher beschäftigt. An Verbesserungen haben sie ein ureigenes Interesse, da sie für die Mängel bei Kaufteilen und für die daraus sich ergebenden Folgen verantwortlich gemacht werden. Spätestens wenn Probleme mit Kaufteilen zu Forderungen aus anderen Unternehmensbereichen führen, die Fertigungstiefe wieder anzuheben, laufen der Einkauf und alle anderen auf den Fremtteilebezug ausgerichteten Bereiche auch Gefahr, innerhalb der Unternehmenshierarchie an Stellenwert zu verlieren. Daß die Lösung

umgekehrt) – als Erfolg gilt, kann von den Produktionsbereichen, aber auch von Forschung und Entwicklung, ganz anders bewertet werden. Das heißt, ein Betriebsrat, der auf Erhöhung der Eigenfertigung dringt, findet hier u. U. wichtige Verbündete.

nicht ausschließlich im Auswechseln der betroffenen Lieferanten liegen kann, wird ebenfalls nicht in Frage gestellt.¹⁷ Daher werden schon seit langem verschiedene *Anstrengungen* unternommen, um die *eigenen Vorstellungen bei den Lieferanten durchzusetzen*. Eine wichtige Rolle spielen dabei »Audits«, d.h. Betriebsbegehungen mit gemeinsamer Analyse von Schwachstellen und der Diskussion von Abhilfemaßnahmen. Deutlich wurde aber offenbar auch recht bald, daß es bei weitem nicht ausreicht, die Lieferanten mit den eigenen Anforderungen zu konfrontieren und Mängel aufzuzeigen.

Der Versuch der großen Abnehmer, ihre Qualitätsstandards über die Vorgabe entsprechender Richtlinien (eigene Qualitätshandbücher, Vorschriften bestimmter allgemeiner Normanforderungen) einseitig durchzusetzen, kann sicher u. a. auch als Reaktion auf Probleme bei der Qualität von Kaufteilen (nicht zuletzt bei von kleineren Betrieben gelieferten) angesehen werden. Zusätzlich zum Versand der Unterlagen mit den Anforderungen werden »Standardschulungen« zu den *Qualitätsnormen* und Qualitätssicherungsverfahren nun auch für Lieferanten – zunächst nur für die wichtigsten – angeboten. Mittlerweile werden aber auch zunehmend kleinere Zulieferer erfaßt, ohne daß diese Kurse auf die spezifischen Bedürfnisse und Voraussetzungen derselben abgestimmt wären. Einige Großabnehmer haben außerdem sogenannte *Lieferantentage* als allgemeine Diskussions- und Informationsveranstaltungen durchgeführt.

Nicht allgemein üblich (zumindest gegenüber kleineren Lieferanten) sind aber die umfassende und frühzeitige Information über neue Anforderungen in einer für den Lieferanten verarbeitbaren Weise und ein Dialog über deren Umsetzung. Hilfestellung bei erforderlichen betrieblichen Umstellungen wird von den technischen Außendiensten, den Abteilungen für Qualitätssicherung für Kaufteile usw. schon häufig angeboten (allerdings oft erst nach aufgetretenen Problemen). Sie macht aber meist bei der *technisch-organisatorischen Beratung* halt und erreicht fast ausschließlich die oberen Führungsebenen. Die Nutzung der damit verbundenen Kooperationschancen wird aber nicht zuletzt dadurch erschwert, daß in vielen Zulieferunternehmen die Mitarbeiter dieser Unternehmensbereiche der großen Abnehmer primär als »Kontrolleure« und nicht als loyale Helfer wahrgenommen werden: Es sind dieselben, die die oft unbeliebten »Audits« durchführen, die wegen wirklicher oder vermeintlicher Mängel rügen, die mehr oder weniger unverblümt Auflagen machen und

17 Dennoch wird von Einkäufern gerade gegenüber kleinen Zulieferern offenbar immer noch auch damit argumentiert, daß jeder Lieferant ersetzbar sei usw.

Zulieferer mit ihres Erachtens technisch nicht erforderlichen Maßanforderungen drangsaliieren, sie als A-, B-, C- oder D-Lieferant klassifizieren usw. Hinzu kommt die Befürchtung, daß Informationen auch an die Konkurrenten weitergegeben werden, um diese in die Lage zu versetzen, günstigere Angebote zu machen. Alles das erleichtert es nicht, in den Beauftragten des Abnehmers Vertrauenspersonen zu sehen, mit denen man Probleme offen erörtern und gemeinsame Lösungsansätze entwickeln kann.¹⁸ Herstellen läßt sich das erforderliche *Vertrauen* kaum durch Verlautbarungen, sondern nur *durch Praxis*, am besten durch erfolgreiche Beispiele, die vorgezeigt und breit bekanntgemacht werden könnten.

Gerade bei der Weiterqualifizierung der unteren Führungskräfte und der Produktionsbelegschaften könnte eine für alle Beteiligten attraktive Form der Kooperation stattfinden. Hier haben kleinere Unternehmen die wenigsten eigenen Erfahrungen, und hier sehen Vertreter der einschlägigen Abteilungen bei den Abnehmern sowie Führungskräfte aus Zulieferunternehmen ein Großteil der Problemursachen. Erleichtert wird Zusammenarbeit, wenn es beim Abnehmer Ansprechpartner gibt, die für Kooperation (und nicht für Kontrolle) zuständig und diesen Bereichen auch möglichst nicht unmittelbar berichtspflichtig sind. Das dürfte z. B. bei den neuerdings in einigen Unternehmen geschaffenen Abteilungen für Lieferantenentwicklung ansatzweise der Fall sein, die zwar auch eng mit Einkauf und Qualitätssicherung zusammenarbeiten, sie sollen aber nicht etwa Lieferanten unter Druck setzen, sondern mit ihnen gemeinsam Lösungswege suchen. Neben eigenen Abteilungen für *Lieferantenentwicklung* haben wir Zuständigkeiten für *Lieferantenförderung* und Projektgruppen zur Lieferantenunterstützung angetroffen. Die Praxis muß erweisen, ob sie sich aus Sicht der Zulieferer wirklich qualitativ von technischen Diensten und Qualitätssicherungs-Beauftragten unterscheiden. Derartige Aktivitäten sind aber ein Indiz dafür, daß reine Kontroll- und Sanktionierungsstrategien bzw. das schlichte Auswechseln von Lieferanten mit Qualitätsproblemen offenbar zu kurz greifen. Allerdings wird man sich seitens der Abnehmer auf *Lieferantenentwicklung* nur dann intensiver einlassen, *wenn der Lieferant als entwicklungsfähig und*

¹⁸ Bezüglich der Vertrauensbildung ist die Situation bei Zusammenarbeit zwischen Abnehmer und Lieferant insofern ungünstig, als es ein unzweideutiges Machtgefälle gibt und Erfahrungen mit der Ausnutzung von Marktmacht durch große Abnehmer vorliegen. Andererseits sind die Abnehmer auf Lieferanten angewiesen, da sie eine wichtige Rolle im Rahmen ihrer strategischen Zielsetzungen spielen. Insofern gibt es so etwas wie eine »Lebensgemeinschaft«: Die Abnehmer sind zwar nicht auf jeden einzelnen Lieferanten, wohl aber auf die Zulieferer überhaupt angewiesen, was den Kooperationsgedanken fördern sollte.

-würdig gilt, was zweifellos nicht bei jedem kleinen Zulieferunternehmen der Fall sein wird.

5.3 Qualifizierungsmaßnahmen der Abnehmer – Angebot für Lieferanten?

Die großen Abnehmerbranchen betreiben bereits seit langem Qualifizierungsmaßnahmen in großer Vielfalt für ihre Belegschaften, wobei neuerdings auch Beschäftigte in der Fertigung verstärkt einbezogen werden, und gerade die hier diskutierten neuen Anforderungen mußten auch von ihnen selbst bewältigt werden. Obwohl von daher also ein erhebliches Potential vorhanden ist, steckt die Einbeziehung der Lieferanten in Maßnahmen bei den Abnehmern noch in den Anfängen, nicht zuletzt, weil die Idee der Qualifizierungskooperation zwischen Zulieferern und Abnehmern bislang noch kaum verbreitet ist. Vor allem aber sind die möglichen Erträge für alle Beteiligten offenbar noch nicht erkannt worden.

Qualifizierungskooperation ist dann *attraktiv*, wenn sie dazu beiträgt, die *Vorteile des Fremdleistungsbezugs für alle Beteiligten* zu steigern. Das Interesse des Lieferanten ergibt sich aus Qualifikationsdefiziten, das Interesse des Abnehmers entsteht dann, wenn er mit »Ertragsüberschüssen« rechnen kann.¹⁹ Überschüsse aus Qualifizierungskooperation lassen sich für große Abnehmer zum einen dadurch erreichen, daß für die Bereitstellung von Qualifizierungsleistungen kostendeckende Preise verlangt werden. Soweit der Zulieferer diese Kosten über die Teilepreise weitergibt, wäre damit letztlich nichts gewonnen.²⁰ Lohnend wird die Lösung (und zwar letztlich unabhängig von der Frage, ob die Kosten für die Maßnahme selbst zunächst vom Lieferanten oder vom Abnehmer übernommen werden) dann, wenn durch Qualifizierungskooperation Kosten reduziert werden. Das heißt dann, wenn sich die Qualität verbessert. Die erzielbaren Einsparungen betreffen nicht nur den Wert der fehlerhaften Teile (der wird üblicherweise dem Lieferanten angelastet), sondern vor allem die Kosten von Nacharbeiten, Wiederdemontagen oder gar Fertigungsstillständen. Auch wenn das Zulieferprodukt selbst durch die Umlegung der Maßnahmekosten teurer wird, lohnt sich die Maßnahme dann, wenn dieser Aufwand durch Einsparungen, die aus

19 Die Weiterbildungsbereiche der Abnehmer haben noch ein zusätzliches Interesse, da Weiterbildungskooperation mit Zulieferern dazu beitragen kann, durch Aufgabenausweitung ihren Stellenwert im Unternehmen zu erhöhen.

20 Angesichts des Machtgefälles und der Praxis von Preisverhandlungen mag dieses Argument blauäugig anmuten. Andererseits müssen Zulieferer ihre Kosten erwirtschaften oder aus dem Markt ausscheiden, woran in großem Umfang gerade die großen Abnehmer kein Interesse haben – jedenfalls wird das immer versichert.

Qualitätsgewinnen resultieren, überkompensiert wird. Damit solche Spielräume aber überhaupt erkannt und genutzt werden können, ist eine umfassende Kostenrechnung beim Abnehmer erforderlich, die auch alle mittelbaren Kosten von Qualitätsmängeln erfaßt. Damit dieser qualitäts- und qualifikationsfördernde Weg dann auch tatsächlich eingeschlagen werden kann, ist es darüber hinaus notwendig, den Zulieferer über die durch Qualitätsverbesserung erreichbaren Produktivitätspotentiale zu informieren und ihn im Erfolgsfalle an der Nutzung ihrer Erträge zu beteiligen.²¹ Das bisherige Ausmaß der Qualifizierungskooperation spricht allerdings eher dafür, daß das noch nicht umfassend der Fall ist. Trotzdem gibt es einige *Beispiele und Ansatzpunkte*, die im folgenden kurz vorgestellt werden sollen.²²

In breitem Umfang für Zulieferbetriebe »geöffnet« wurden Kurse eines Automobilherstellers zu einer bekannten Qualitäts-(Sicherungs-) Richtlinie, wobei eher die Vermittlung von Wissen über die Qualitätsstandards und weniger konkrete Hilfe bei der Schaffung der Voraussetzungen für eine vernünftige Umsetzung der dabei sich ergebenden Qualifikationsanforderungen im Vordergrund stehen. Eine adressatenspezifische Ausrichtung gab es bislang nicht; je mehr aber auch kleinere Zulieferer und damit formal weniger vorqualifizierte Teilnehmer erreicht wurden, desto größer wurden die Schwierigkeiten der Stoffvermittlung. Deshalb soll dem eigentlichen Kurs eine Art »Vorkurs« vorangestellt werden. Viele Lieferanten sehen diese Schulung derzeit eher als Pflichtübung. Verantwortlich ist ausschließlich die zuständige Abteilung des Abnehmers. Rückkopplungen aus anderen Bereichen beim Abnehmer (wie Einkauf, Qualitätssicherung, Lieferantenentwicklung usw.) darüber, ob und wie weit tatsächlich Qualitätsprobleme reduziert wurden, fehlen ebenso wie darauf aufbauende Überlegungen über eine entsprechende Umgestaltung der Maßnahmen.²³

Einige andere Unternehmen bieten Zulieferern fallweise die Gelegenheit, Mitarbeiter zu primär für eigenes Personal vorgesehenen Schulungen zu entsenden, wobei begrenzt auch auf die spezifischen Problemlagen der »externen« Teilnehmer eingegangen werden kann. Im Vordergrund ste-

21 Auch das wurde von Vertretern von Abnehmerunternehmen ausdrücklich als notwendig eingestuft, wieweit die Praxis dem wirklich gerecht wird, wird sich zu erweisen haben.

22 Es liegt auf der Hand, daß sich einerseits (selbst bei weitgehender Anpassung an die Bedürfnisse der Lieferanten) nur ein Teil der von den Abnehmern durchgeführten Maßnahmen für Zulieferbetriebe eignet und daß umgekehrt für erhebliche Teile des Qualifizierungsbedarfs der Lieferanten die Abnehmer als Anbieter kaum in Betracht kommen. In vielen Fällen könnte aber schon das Zurverfügungstellen der Lehrmittel und Lernorte eine wichtige Hilfe für das Zustandekommen der von Lieferanten bzw. Weiterbildungsträgern durchzuführenden Maßnahmen sein.

23 Derselbe Großbetrieb öffnet auch seine CAD/CAM-Kurse für Zulieferer, allerdings nur für solche, die mit denselben Systemen arbeiten.

hen – neben den Qualitätsrichtlinien – Kurse zu CNC, CAD, in Pneumatik und Hydraulik, über SPC sowie PC-Schulungen.

Bei einem großen Automobilhersteller werden Qualifizierungsmaßnahmen für Zulieferer ansatzweise auch schon als für den Abnehmer lohnende Aktivität gesehen. Man weiß, daß das Angebot von Qualifizierungsmaßnahmen für Zulieferer in ein Gesamtkonzept der Lieferantenentwicklung integriert werden müßte, an dem außer dem unmittelbar zuständigen Bereich zumindest die Qualitätssicherung »Kaufteile« und die eigentliche Weiterbildungsabteilung mitarbeiten. Das Konzept ist derzeit noch nicht umfassend umgesetzt. In einem ersten Schritt wurden aber geeignet scheinende Veranstaltungen des eigenen Weiterbildungsangebots für Lieferanten geöffnet.

Ein anderes Unternehmen mit hohem Anteil an kleineren Lieferanten und aufgrund der Struktur seines Fremtteilebezugs gegenüber seinen Lieferanten relativ geringer Nachfragemacht versucht, zunächst die Einsicht in die Notwendigkeit, systematische Qualitätssicherung zu betreiben, zu vermitteln. Erst wenn Qualitätsbewußtsein geweckt ist, so die Annahme, wird auch die Notwendigkeit anerkannt, Qualifizierung anzubieten. Dann gibt man Hilfestellung bei der Konzipierung von Maßnahmen der Lieferanten, und es wird auch darüber nachgedacht, Teilnahmemöglichkeiten bei eigenen Maßnahmen zu eröffnen.²⁴

Es gibt also durchaus Ansatzpunkte für eine Zusammenarbeit zwischen Abnehmern und kleineren Lieferanten bei Qualifizierungsmaßnahmen. Der weitere *Ausbau* ist aber an eine Reihe von *Voraussetzungen* gebunden. Zunächst sind die Einsparpotentiale von Qualifizierungskooperation deutlich zu machen, längerfristig erfolgreich wird die Nutzung der Kapazitäten der großen Abnehmer durch kleinere Zulieferer aber nur sein können, wenn es zu einer wirklichen Zusammenarbeit bei der Gestaltung und Durchführung der Maßnahmen kommt. Das heißt, der Abnehmer muß seine technischen Kapazitäten, seine Lehrgangskonzepte und Unterlagen und seine Lehrkräfte zur Verfügung stellen und darüber hinaus bereit sein, die Maßnahmen in Zusammenarbeit mit Fachleuten aus den Zulieferunternehmen entsprechend den Bedürfnissen der Arbeitskräfte aus diesen Unternehmen umzugestalten, ggf. sie zu erweitern oder zu vereinfachen.

Dazu ist die *Ermittlung des Anpassungsbedarfs* und die *Mobilisierung* von

²⁴ Allerdings geht man auch davon aus, daß von den Lieferanten Initiativen kommen müßten. Würden z.B. kleinbetriebliche Weiterbildungsverbünde an das Unternehmen herantreten, wäre man zur Unterstützung, z.B. in der Form der Stellung von Referenten, bereit.

entsprechendem *Sachverstand* erforderlich.²⁵ Schritte in dieser Richtung können sein: eine eingehende Auswertung bereits laufender Maßnahmen mit besonderem Akzent auf der Befragung von Teilnehmern aus kleineren Zulieferbetrieben; die Nutzung der Erfahrungen von Mitarbeitern aus den Qualitätssicherungs- und Lieferantenbewertungsbereichen der Abnehmerbetriebe, ebenso wie die Einbeziehung der Kenntnisse von Führungskräften aus Zulieferbetrieben, die schon eigene Erfahrungen mit der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen haben. Einbezogen werden könnten in die Konzipierung natürlich auch Vertreter von Bildungseinrichtungen. Wichtig wäre aber nicht zuletzt die Erfassung der vorhandenen Qualifikationen der Belegschaft und die Ermittlung des Potentials an Qualifikationsbereitschaft.

Besonders attraktiv wäre es, Weiterbildungsverbünde von Zulieferunternehmen mit großen Abnehmern zusammenzubringen, für die ein Großteil der Verbundunternehmen zumindest mögliche Lieferanten sind. Davon sind wir aber derzeit noch weit entfernt. Zwar gibt es durchaus ein Interesse an Weiterbildungs Kooperation bei Abnehmern *und* Lieferanten, was aber keineswegs »automatisch« dazu führt, daß Zusammenarbeit wirklich zustande kommt. Die Weiterbildungsabteilungen bei den großen Abnehmern müßten auf eine ganze Reihe anderer Bereiche in ihren Unternehmen zugehen, um über sie den Kontakt zu den Lieferanten zu finden, was sie aber kaum tun werden. Vielmehr wird argumentiert, daß man eventuellen Anfragen des Einkaufs oder der Qualitätssicherung aufgeschlossen gegenübersteht, für die wiederum gleiches gilt. Von einzelnen kleinen Zulieferern ist erst recht nicht zu erwarten, daß sie mit der Bitte um Weiterbildungsunterstützung an ihre großen Abnehmer herantreten, da befürchtet wird, daß die Formulierung von Unterstützungsbedarf bei der Qualifizierung als Zeichen der Schwäche mit möglichen nachteiligen Folgen ausgelegt werden könnte. Damit ist auch bei der Zusammenarbeit zwischen Abnehmern und Lieferanten bei der Qualifizierung die Frage aufgeworfen, wer eine »Vorreiterfunktion« übernehmen könnte. Verbände bieten sich für die Koordinierung bei durch die Abnehmer getragenen Maßnahmen weniger an, da es hier eher sinnvoll sein dürfte,

25 Dazu gehört selbstverständlich zuallererst, daß die beteiligten Bereiche beim Abnehmer zusammenarbeiten. Lieferantenentwicklung beginnt sich erst durchzusetzen. Daß sich Einkauf, Qualitätssicherung, Lieferantenentwicklung und Weiterbildung an einen Tisch setzen, ist keineswegs selbstverständlich, gemeinsame Gespräche dieser Bereiche mit Lieferanten fehlen vollkommen. Daß daraus durchaus Ansatzpunkte für Weiterbildungs Kooperation entstehen könnten, macht ein im Zuge des Projekts von uns durchgeführter Workshop deutlich, bei dem es gelang, eine Reihe von Vertretern der genannten Bereiche aus einigen großen Abnehmerunternehmen, Führungskräfte kleinerer Zulieferer, Verbandsvertreter, Vertreter von Bildungsträgern und Wissenschaftler, zusammenzuführen.

die Maßnahmen nicht nach Branchenzugehörigkeit, sondern nach Problemfeldern zu strukturieren. Bildungsträger könnten hier hauptsächlich eine Vermittlungsrolle und einen Part bei der Ausgestaltung von Maßnahmen spielen (wenn man naheliegenderweise davon ausgeht, daß die erforderlichen Räume und die Ausrüstung wie auch die Lehrkräfte im wesentlichen von den Abnehmern gestellt würden).²⁶ Sosehr es aber von den Bemühungen der Beteiligten abhängen wird, ob und wie sich die Qualifizierungskooperation zwischen kleineren Lieferanten und großen Abnehmern entwickelt, so wichtig ist dafür aber auch ein anderer Sachverhalt: Von entscheidender Bedeutung für die Kooperationsbereitschaft der Abnehmer wird auch sein, wie sich der Stellenwert des Fremdleistungsbezugs verändert – eine Umkehr des derzeitigen Trends zur Ausweitung kann insbesondere nicht ausgeschlossen werden, wenn die Nachfrageentwicklung auf den Produktmärkten der Abnehmer einmal rückläufig sein sollte.

6. Qualifizierungskooperation und Interessenvertretung

Obwohl die wachsende Bedeutung der Weiterbildung insgesamt und insbesondere der betrieblichen Qualifizierung seit langem breit diskutiert wird und sich in diesem Zusammenhang auch immer wieder Gewerkschaften zu Wort melden, zählt dieser Gegenstandsbereich noch immer nicht zu den bevorzugten Betätigungsfeldern von Gewerkschaften und insbesondere von Betriebsräten.²⁷ Die *Betriebsräte* konzentrieren ihre Aktivitäten auf den Bereich der *Erstausbildung*. Dafür gibt es zahlreiche und durchaus plausible Gründe. Eine wichtige Rolle spielt sicher, daß sie sich auf diesem Feld besonders kompetent²⁸ fühlen: Es gibt klare Ausbildungsordnungen (an deren Erarbeitung die Arbeitnehmerseite maßgeblich beteiligt ist), und es liegen reichhaltige Erfahrungen mit der Abwicklung der Berufsausbildung vor. Auch die Erwartungen der Belegschaft gehen offenbar dahin, daß sich Betriebsräte vorrangig um die berufliche Erstausbildung zu kümmern haben, wobei nicht zuletzt der Aspekt,

26 Da genau der Verkauf solcher Ressourcen der Hauptzweck derartiger Einrichtungen ist, wäre die Selbstlosigkeit von Bildungsträgern damit möglicherweise doch etwas überfordert.

27 Bereits 1975 kam eine am ISF durchgeführte Untersuchung mit dem Titel »Weiterbildung – Aktionsfeld für den Betriebsrat?« zu dem Schluß, daß, gemessen an dem schon damals hohen Aufwand, der von vielen Unternehmen in diesem Feld betrieben wird, der Stellenwert, den ihm die betrieblichen Interessenvertretungen zumessen, außerordentlich gering ist und dem Thema noch am ehesten in größeren Betrieben einige Bedeutung beigemessen wurde (vgl. Maase u.a. 1975).

28 Dabei spielt sicherlich auch eine wesentliche Rolle, daß ein Großteil der Betriebsräte selbst eine entsprechende Ausbildung durchlaufen hat. Nicht selten sind (oder waren) Betriebsräte auch unmittelbar mit der Ausbildung befaßt.

durch möglichst großes Lehrstellenangebot dem Nachwuchs eine Chance auf eine vernünftige Berufsausbildung zu bieten, einen hohen Stellenwert hat.²⁹ Insofern ist es durchaus folgerichtig, daß die berufliche Grundbildung einen wichtigen Part unter den Aktivitäten der meisten Betriebsräte spielt, und zwar durchaus auch im kleinbetrieblichen Bereich.³⁰

Warum aber gibt es soviel *weniger Aktivitäten bei der Weiterqualifizierung*, obwohl doch z. B. die einschlägigen Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes (vor allem § 98) über die Beteiligung an der Durchführung der Maßnahmen, an der Bestimmung der Ausbilder, an der Teilnehmersauswahl usw. ausdrücklich auch den Bereich der »beruflichen Fortbildung und beruflichen Umschulung« umfassen?

Auch hier gibt es zweifellos wiederum eine Reihe von Gründen, die ganz besonders für kleinere Betriebe gelten: Bei der Weiterbildung geht es oft um Gegenstandsbereiche, für die sich mancher Betriebsrat fachlich nicht zuständig fühlt und deren Notwendigkeit und Qualität er nicht abschätzen kann. Weiterbildung wurde bislang häufig als Veranstaltung des Arbeitgebers für Führungskräfte erlebt, die Teilnahme als Lohn für besonderes Wohlverhalten verstanden – all das zweifellos nicht immer zu Unrecht. Gerade die unsystematischen Formen der Weiterbildung bei kleinen Betrieben (spontane Entscheidungen über Maßnahmenart und Durchführung sowie über die Teilnehmersauswahl liegen meist zentralisiert beim Inhaber) erschweren dem Betriebsrat eine Mitgestaltung zusätzlich.

Betriebsübergreifende Ansätze könnten durchaus Verbesserungen bringen. Die Erfahrungen mit Ausbildungsverbünden zeigen, daß mit arbeitsteiliger Qualifizierung auch die Bereitschaft zu schriftlicher Ausbildungsplanung und generell zum Einsatz von Planungsmitteln steigt. Allein schon aufgrund der damit verbundenen Abstimmungserfordernisse dürfte auch betriebsübergreifende Zusammenarbeit bei der Weiterbildung zu einem höheren Planungsniveau in Kleinbetrieben führen: Durchführung und schriftliche Fixierung einer Analyse des betrieblichen Qualifizierungsbedarfs, Erstellung eines Weiterbildungsplans, Konzipierung entsprechender Maßnahmen mit Bildungsträgern, sonstigen Fach-

29 Ausweisbare Erfolge bei der Berufsausbildung sind für die Betriebsräte insofern nicht nur in Wiederholungsperspektive von Bedeutung, sie spielen sicher auch eine wichtige Rolle bei der Gewinnung von (jungen) Mitgliedern für die Gewerkschaften bzw. als Betriebsrats- oder Jugendvertretungskandidaten.

30 Im Bereich des Handwerks, wo es ja nur in einem Bruchteil der Betriebe eine Arbeitnehmervertretung gibt, wird diese Funktion nicht zuletzt von Arbeitnehmervertretern im Rahmen der Handwerkskesselverwaltung wahrgenommen.

leuten und anderen an der Kooperation beteiligten Betrieben bieten konkrete Ansatzpunkte zur Mitbestimmung für die betriebliche Interessenvertretung. Dabei kommt ihr dann die Aufgabe zu, im Rahmen eines Weiterbildungsverbunds u. a. dafür zu sorgen, daß eine ausreichende Berücksichtigung bisher bei Weiterbildungsmaßnahmen benachteiligter betrieblicher Arbeitskräfte erfolgt, daß breit nutzbare Grundlagenqualifikationen vermittelt werden, daß möglichst auf dem Arbeitsmarkt nutzbare Bescheinigungen über die durchlaufenen Qualifizierungsgänge ausgestellt, und daß die erworbenen zusätzlichen Fähigkeiten und Kenntnisse auch angemessen honoriert werden.

Zwischenzeitlich gab es auch Überlegungen, in den einschlägigen Regelungen des Arbeitsförderungsgesetzes eine stärkere Beteiligung der Betriebsräte vorzusehen, die aber nicht weiterverfolgt wurden.³¹ Nicht zuletzt wohl aus diesem Grund werden von den Gewerkschaften seit einiger Zeit auch *tarifvertragliche Regelungen zur Weiterbildung* gefordert. Obwohl sich die Tarifvertragsparteien über die Notwendigkeit verstärkter Weiterbildungsanstrengungen einig zu sein scheinen, sind sie das bezüglich der Frage, ob der Gegenstand tarifvertraglich geregelt werden soll, ganz offensichtlich nicht. Dennoch wurden einige Abschlüsse getätigt, weitere werden von Gewerkschaftsseite angestrebt. Zu nennen ist hier in erster Linie der in den drei Tarifgebieten des IG Metall-Bezirks Stuttgart 1988 in Kraft getretene Lohnrahmentarifvertrag, der in seinem § 3 auch Regelungen zur Weiterbildung enthält.³² Ob und wieweit sich derartige Regelungen auch in kleineren Betrieben auswirken bzw. wieweit sie auch bei der Einrichtung von Weiterbildungsverbünden eine Rolle spielen könnten, bleibt abzuwarten.

Bei Verbünden zwischen kleinen Zulieferern und ihren großen Abnehmern dürften eigentlich unter dem Aspekt der Arbeitnehmerbeteiligung günstigere Voraussetzungen bestehen. Die Betriebsräte der meisten großen Abnehmerunternehmen (hier gibt es Freistellungen in erheblicher Zahl und auch einen Spezialisierungsgrad, der die Befassung mit Themen wie Weiterbildung eher ermöglicht) haben einschlägige Erfahrungen mit Maßnahmen der Qualifizierung im Betrieb und kennen sicher noch am

31 Dabei wurde an die Konzeption des »Arbeitsmarktpolitischen Sonderprogramms der Bundesregierung für Regionen mit besonderen Beschäftigungsproblemen« von 1979 angeknüpft, bei der die Bewilligung von Mitteln für betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen an die Zustimmung des Betriebsrats gebunden war, während Betriebe ohne Betriebsrat ein besonderes Anhörungsverfahren zu durchlaufen hatten (vgl. zum Sonderprogramm *Mendius* u. a. 1983).

32 Die Praxis des Tarifvertrags ist schon aus Zeitgründen noch nicht weit fortgeschritten. Derzeit laufen Umsetzungsversuche in drei mittelgroßen Unternehmen an, die auch durch eine Begleitforschung evaluiert werden sollen.

ehesten die Möglichkeiten von Interessenvertretungen, auf diesem Feld tätig zu werden. Um diese Kenntnisse auch für ihre Kollegen in den kleinen Zulieferbetrieben, mit denen Lieferbeziehungen bestehen, nutzbar zu machen, wäre die Organisation eines entsprechenden Informationsaustauschs auch auf der Arbeitnehmerseite anzustreben.

Erfolgreiche neue Formen zwischenbetrieblicher Weiterbildungskooperation ohne Unterstützung und aktive Beteiligung durch die Arbeitnehmer und ihre Vertretung lassen sich kaum vorstellen. Sie erfordern gleichzeitig – und das ist auf der Arbeitnehmerseite ein kaum weniger innovatives Element als auf der Seite der Betriebe – eine stärkere betriebsübergreifende Zusammenarbeit der Beteiligten.

7. Betriebsübergreifende Zusammenarbeit bei der Qualifizierung – ein Instrument mit Perspektive

7.1 Wirkungspotentiale von Weiterbildungskooperation

Betriebsübergreifende Kooperation bei der Weiterbildung – unter Zulieferbetrieben und zwischen Zulieferbetrieben und ihren großbetrieblichen Abnehmern – stellt zweifellos einen *sinnvollen und ausbaufähigen Ansatzpunkt* zur Bewältigung der auf diese Betriebsgruppe massiv zukommenden neuen Anforderungen dar.

Versucht man eine *Einschätzung der erreichbaren Wirkungen*, so läßt sich festhalten:

(a) Weiterbildungskooperation ist ein *Weg für kleine Zulieferbetriebe, betriebsnahe, flexible, den besonderen zeitlichen und organisatorischen Bedingungen angepaßte Weiterbildungsmaßnahmen zu realisieren*. In kleinen Zulieferbetrieben besteht ein erheblicher Bedarf an maßgeschneiderten Weiterbildungsangeboten. Wenn es gelingt, durch überbetriebliche Zusammenarbeit Kleinbetrieben ein kostengünstiges, bedarfsgerechtes Angebot bereitzustellen, stellt Weiterbildungskooperation auch ein wichtiges *Instrument* dar, *Kleinbetriebe generell stärker an Weiterbildung heranzuführen*.

(b) Zwischenbetriebliche Weiterbildungsverbünde bieten bessere Möglichkeiten, den »*Lernort Betrieb*« mit den darin liegenden Qualifizierungschancen zu nutzen, wenn die bisher vorherrschenden, unsystematischen betrieblichen Einweisungsprozesse weiterentwickelt und ggf. neue Lernmethoden eingesetzt werden. Die Chance von Weiterbildungsverbünden liegt gerade in der Zusammenführung betrieblicher Praxiserfah-

rung aus selbstorganisierten Weiterbildungsmaßnahmen und aus der Erstausbildung mit der Fachkompetenz von Weiterbildungsträgern.

(c) Indem sie arbeitsplatznahe Lernprozesse aufgreifen, sind *Weiterbildungsverbünde auch geeignet, Un- und Angelernte einzubeziehen*, die auch in Kleinbetrieben sonst kaum erreicht werden. Steigende Anforderungen an Produktqualität und Flexibilität zusammen mit der Facharbeiterknappheit machen es in Zukunft noch wichtiger, das Qualifikationspotential angelernter Arbeitskräfte durch Weiterbildung auszubauen, und – wenn dafür gangbare Wege aufgezeigt werden – auch wahrscheinlicher.

(d) *Zusammenarbeit bei der Weiterbildung* steht prinzipiell allen Kleinbetrieben offen, *Zulieferer* haben zusätzlich die Möglichkeit, auf diesem Feld *mit ihren großen Abnehmern* zu kooperieren. Basis solcher Kooperationen wäre, daß sie für beide beteiligten Seiten Vorteile bringen – wovon durchaus auszugehen ist, wenn eine umfassende Kosten-Nutzen-Rechnung zugrunde gelegt wird. Wirkliche *Weiterbildungsverbünde* zwischen Lieferanten und Abnehmern würden aber voraussetzen, daß gemeinsam an den spezifischen Bedarf kleiner Zulieferer angepaßte Maßnahmen entwickelt und durchgeführt werden. Zulieferer müßten dabei ihre spezifischen Kenntnisse aus der Praxis und ggf. Erfahrungen mit arbeitsplatznahem Lernen einbringen. Die großen Abnehmer könnten vor allem ihre sachlichen und personellen Weiterbildungskapazitäten sowie Erfahrungen mit der Qualifizierung von Un- und Angelernten zur Verfügung stellen. Die Hürde des fehlenden Vertrauens ist gegenüber den Abnehmern sicher derzeit in vielen Fällen eher noch ausgeprägter als unter Kleinbetrieben. Sie kann nur durch Vertrauensbildung, d.h. vor allem durch Trennung von Kontroll- und Überwachungsfunktionen von der Qualifizierungskooperation eingeleitet werden.

(e) *Weiterbildungsverbünde* zielen auf *praxisorientierte Zusatzqualifikationen*, die sich an den unmittelbaren Erfordernissen des Arbeitsplatzes zu orientieren haben. Nicht zuletzt deshalb sind sie attraktiv. Sie können Maßnahmen, in denen breites, übertragbares *Grundlagenwissen* vermittelt wird und die zu anerkannten Abschlüssen führen, nicht ersetzen, dennoch ist aber auch hier anzustreben, daß nachvollziehbare Ablaufpläne erstellt werden, daß die Teilnehmer über den Ablauf und die Zielsetzung umfassend informiert werden und daß eine Bestätigung über die Teilnahme und die erworbenen Kenntnisse ausgestellt wird. Die Vermittlung von Grundlagenkenntnissen ist dabei keineswegs ausgeschlossen. Schließlich sind erfolgreiche betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen nicht zuletzt auch ein Instrument, um die Schwellen für eine Beteiligung an Schulungsmaßnahmen mit anerkanntem Abschluß herabzusetzen.

(f) Zwischenbetriebliche Weiterbildungskooperation verbessert auch die Chancen der Interessenvertretungen der Arbeitnehmer, in Kleinbetrieben im Sinne einer stärkeren Berücksichtigung der Belange der Arbeitskräfte tätig zu werden. Ansatzpunkte bietet das Betriebsverfassungsgesetz (Beteiligung an Durchführung, Bestimmung der Ausbilder, Teilnehmerauswahl usw.). Gleichzeitig kommen durch betriebsübergreifende Zusammenarbeit bei der Weiterbildung Planungsunterlagen, Maßnahmenkonzepte usw., die Ansätze für eine Beteiligung der Betriebsräte liefern können, wahrscheinlich oft überhaupt erst zustande. Durch entsprechende tarifvertragliche Regelungen können ggf. die Beteiligungschancen der Arbeitnehmerseite auch bei der Weiterbildung verbessert werden. Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit bei der Qualifizierung der Belegschaften muß auch von der Arbeitnehmerseite getragen werden. Sie erfordert gleichzeitig eine stärkere betriebsübergreifende Kooperation der Interessenvertretungen in den beteiligten Betrieben.

7.2 Förderpolitische Ansatzpunkte

Zwischenbetriebliche Kooperation bei der Qualifizierung enthält also *Entwicklungsmöglichkeiten*, die über das Ziel der Erleichterung von Anpassungsprozessen in kleinen Zulieferbetrieben hinausweisen. Die Frage ist, ob und in welcher Form die *Umsetzung* solcher innovativer Weiterbildungskonzepte in die Praxis gefördert werden kann. *Weiterbildungskooperation* braucht i. d. R. den *Anstoß von außen*, und sie braucht aus dem Kreis der beteiligten Zulieferbetriebe selbst sogenannte Promotoren, die die Kooperation mittragen. Die Hürden liegen zum einen im immer noch geringen Stellenwert, den Weiterbildung in Kleinbetrieben hat, zum anderen in teilweise handfesten, teilweise schwer faßbaren Vorbehalten, die sich auch nicht durch öffentliche Förderung allein überwinden lassen: Vertrauen ist eine Basis, die sich erst im Laufe sich entwickelnder Kooperationsbeziehungen herausbildet, Konkurrenzängste können nur durch positive Erfahrungen mit konkretem Nutzen betriebsübergreifender Weiterbildung überwunden werden.

Hier öffnet sich für *Weiterbildungsträger* ein *neues Aufgabenfeld*, das allerdings eine Neuorientierung der Angebotsstruktur und die Erschließung des Teilnehmerkreises »Kleinbetriebe« mit entsprechendem Aufwand erfordert. Das bedeutet hohe Investitionen, die zudem einen langen zeitlichen Vorlauf bis zu ihrer Amortisation benötigen. Auch die »Betreuung« und das Management eines zwischenbetrieblichen Weiterbildungsverbunds könnten teilweise – zur Unterstützung der betrieblichen Promotoren – vom Träger mit übernommen werden. Wegen der knappen

personellen Ressourcen vieler Weiterbildungsträger (vgl. Koch/Lauritzen 1989) wäre dazu wahrscheinlich eine gezielte Anschubförderung sinnvoll.

Eine solche Förderung wäre im Rahmen von *Modellversuchen* denkbar, in denen z.B. Träger in Zulieferregionen für begrenzte Zeit mit den notwendigen Kapazitäten ausgestattet werden, um Angebote für Kleinbetriebe zu konzipieren und die Organisation eines Weiterbildungsverbunds zwischen Kleinbetrieben bzw. zwischen Zulieferbetrieben und einem Großabnehmer zu organisieren. Erfolgreiche Modellversuche, die die Problemlösungskapazität von Weiterbildungsverbünden nachweisen, sind wahrscheinlich auch eines der wirksamsten Instrumente, die bestehenden Vorbehalte kleiner Zulieferbetriebe gegenüber überbetrieblicher Weiterbildungskooperation abzubauen. Der Austausch mit anderen Betrieben, die bereits positive Erfahrungen (z. B. Einführung von Datenverarbeitung oder Umstellung auf flexiblere Arbeitszeiten) gemacht haben, bewirkt gerade bei Kleinbetrieben oft mehr als z. B. noch so zutreffende Analysen eines betrieblichen Problems durch Beratungseinrichtungen. Die beste Förderung von Weiterbildungskooperation ist das positive Fallbeispiel, die Demonstration erfolgreicher Lösungen. Das Ingangbringen eines solchen *betrieblichen Erfahrungsaustausches* zur Weiterbildungskooperation wäre nicht zuletzt eine Aufgabe der zuständigen *Fachverbände*.

Auch bei der *Weiterbildungskooperation* zwischen Abnehmer und Lieferanten dürften Initiativen einzelner Kleinbetriebe kaum zu erwarten sein. Fachverbände könnten aber durchaus in dieser Sache das Gespräch mit den großen Abnehmern suchen. Bei den Abnehmern selbst sind die Voraussetzungen bezüglich Ressourcen und Erfahrungen eigentlich günstig, hier käme es darauf an, die Vorteile der Weiterbildungskooperation zu demonstrieren, mit dem Ziel, beim Abnehmer Promotoren zu finden und übergreifende Zuständigkeiten zu schaffen. Ausgangspunkt könnten der Einkauf oder die Qualitätssicherung sein, weil diese Bereiche ein originäres Interesse an verbesserter Qualität haben, die sich über bessere Qualifikationen für den Zulieferer bzw. seine Belegschaften erreichen läßt. Für die Praxis wäre dann aber eine Entkoppelung der Kontroll- und der Unterstützungsfunktionen erforderlich. Wenn sich bei den großen Abnehmern die Einsicht durchsetzt, daß Weiterbildungskooperation sich rechnet, müßte die Aufbringung der Mittel eigentlich ein lösbares Problem sein. Anstöße durch öffentliche Förderung wären auf diesem Feld also weniger für die Subventionierung der Verbünde selbst als für die Diskussion und Weiterentwicklung des Konzepts und für das Ingangset-

zen der erforderlichen Koordinationsleistungen auf der Zulieferseite (über Verbände oder andere Experten) vorzusehen. Wenn es gelingt, Weiterbildungsverbünde auf der Zulieferebene um die Dimension der Zusammenarbeit mit den großen Abnehmern zu erweitern, könnten sich besonders günstige Voraussetzungen für die Bewältigung der neuartigen Qualifikationsanforderungen ergeben.

Zur Einschätzung der erreichbaren Wirkungen von Weiterbildungskooperation unter der *Perspektive der Förderung der Funktionsfähigkeit des Gesamtarbeitsmarkts* läßt sich folgendes festhalten:

- Die laufende und umfassende Anpassung und Verbesserung vorhandener Qualifikationen während bestehender Arbeitsverhältnisse mit Akzent auf den »Lernort Betrieb« ist angesichts der auftretenden neuen Anforderungen unbedingt notwendig und kann weder durch eine (natürlich sinnvolle) »Modernisierung« der Erstausbildungsgänge noch durch losgelöst von der betrieblichen Tätigkeit laufende Qualifizierungsaktivitäten ersetzt werden.
- Überbetriebliche Weiterbildungskooperation leistet u.a. durch: die Heranführung kleiner Betriebe, das Erreichen bisher weitgehend ausgeschlossener Arbeitskräftegruppen sowie durch Vermittlung von Grundlagenkenntnissen auch einen Beitrag zur Verbesserung der Funktionsfähigkeit des berufsfachlichen Arbeitsmarkts, auf den wiederum gerade Kleinbetriebe bei der Versorgung mit Fachkräften angewiesen sind.

Wenn es um die *aus arbeitsmarkt- oder bildungspolitischer Sicht wünschbaren Effekte* geht, stellt sich auch die Frage, ob *diese Zielsetzungen über örtliche Förderung* verwirklicht werden können. Die Erstausbildung im Rahmen des dualen Systems ist in der Bundesrepublik eine Aufgabe, die unter maßgeblicher öffentlicher Beteiligung erfolgt. Und zwar sowohl in Form der Normierung von Bildungsgängen (unter Einbeziehung der Tarifparteien) als auch in Form erheblicher finanzieller Unterstützung (z.B. durch die staatlichen berufsbildenden Schulen). Die Weiterbildung dagegen bleibt weitestgehend den Arbeitskräften bzw. den Unternehmen überlassen. Wenn daher davon auszugehen ist, daß der Stellenwert von Weiterbildung im Verhältnis zur Erstausbildung weiter steigt, stellt sich die Frage, ob nicht auch hier öffentliche Beteiligung sinnvoll wäre. Die gesetzliche Normierung der Weiterbildung in einer der Erstausbildung vergleichbaren Form steht offenbar nicht zur Debatte. Dagegen hat es zur Frage der Steuerung von Weiterbildung über öffentliche Förderung bereits politische und wissenschaftliche Diskussionen,

aber auch schon Versuche der praktischen Umsetzung gegeben.³³ Eindeutig hat sich dabei gezeigt, daß durch Förderung von Weiterbildungsmaßnahmen mit zur »Modernisierung der Volkswirtschaft« beigetragen werden kann und arbeitsmarktpolitisch sinnvolle Ergebnisse zu erreichen sind, u. a. durch:

- angemessenere Beteiligung sonst benachteiligter Gruppen (Un- und Angelernte, Frauen, Ausländer, Personen mit Verwendungseinschränkungen);
- inhaltlich besser strukturierte und zeitlich adäquater gestaltete Maßnahmen;
- für die Teilnehmer akzeptable Durchführungsbedingungen (Entlohnung, zeitliche Beanspruchung usw.);
- bessere Chancen zur Erreichung arbeitsmarktgängiger, möglichst zertifizierter Qualifikationen;
- Anreize zur innerbetrieblichen Bewältigung des Qualifizierungsproblems statt Lösung über Austausch von Arbeitskräften über den Arbeitsmarkt.

Da kaum erwartet werden kann, daß Weiterbildungskooperation unter Kleinbetrieben und zwischen Kleinbetrieben und ihren großen Abnehmern sich ohne äußere Anstöße auf breiter Front durchsetzt, könnte öffentliche Förderung wesentlich dazu beitragen, die damit verbundenen wünschenswerten Effekte zu verwirklichen.

Literaturhinweise

Altmann, N./Sauer, D. (Hrsg.), Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie – Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung, Frankfurt/München 1989

33 Als exemplarisch hierfür kann der Schwerpunkt »Qualifizierung« des »Arbeitsmarktpolitischen Sonderprogramms« von 1979 angesehen werden, das auch als Versuchsballon in Richtung auf die Förderung und Regulierung von Weiterbildung im Rahmen des Arbeitsförderungsgesetzes (AFG) gedacht war. Nicht zuletzt deshalb stand es im Zentrum massiver politischer Auseinandersetzungen, wurde gleichzeitig aber auch verhältnismäßig intensiv wissenschaftlich begleitet und evaluiert. Dabei gab es Kritik an den Modalitäten des Programms, an erheblichen Defiziten der Steuerung, u. a. mit der Folge starker Mitnahmeeffekte. Insgesamt aber wurde die Förderung betrieblicher Qualifizierung durchgängig als ein sinnvolles, weiter zu verfeinerndes und gezielt einzusetzendes Instrument der Arbeitsmarkt- und Qualifizierungspolitik klassifiziert (vgl. u. a. Mendius u. a. 1983; Bosch u. a. 1983; Sauert 1982; Scharpf u. a. 1982). Mit dem Regierungswechsel von 1982 kamen dann u. a. Kritiker der politischen Komponenten des Sonderprogramms in die entsprechenden Funktionen, eine systematische Nutzung der vorgelegten Ergebnisse scheint es danach nicht mehr gegeben zu haben, ebensowenig eine weitere Überprüfung der mittelfristig damit erreichten Wirkungen.

- BIBB/IAB* (Bundesinstitut für Berufsbildung; Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) (Hrsg.), *Neue Technologien: Verbreitungsgrad, Qualifikation und Arbeitsbedingungen*, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 118, Nürnberg 1987
- Bochum, U./Meißner, H.-R.*, *Entwicklungstendenzen in der Automobilzulieferindustrie*, Berlin 1988
- Boesch, G./Seifert, H./Spies, B.*, *Arbeitsmarktpolitik und gewerkschaftliche Interessenvertretung*, Düsseldorf 1983
- Koch, J./Lauritzen, G.*, *Regionaler Qualifizierungsverbund, Qualifizierungsmaßnahmen im regionalen Weiterbildungsverbund zur Einführung von Informationstechniken unter Berücksichtigung von AFG-Maßnahmen für Arbeitslose*, 2. Zwischenbericht, Friedrichsdorfer Büro für Bildungsplanung Salzgitter, Salzgitter 1989
- Maase, M./Sengenberger, W./Weltz, F.*, *Weiterbildung – Aktionsfeld für den Betriebsrat? – Eine Studie über Arbeitnehmerinteressen und betriebliche Politik*, 1. Auflage 1975, Köln/München 1975 (2. Auflage 1978, Frankfurt/München 1978.)
- Mendius, H.G./Sengenberger, W./Köhler, Ch./Maase, M.*: *Qualifizierung im Betrieb als Instrument der öffentlichen Arbeitsmarktpolitik – Begleitforschung zum Schwerpunkt I des Arbeitsmarktpolitischen Programms der Bundesregierung für Regionen mit besonderen Beschäftigungsproblemen*, Forschungsberichte 89. Hrsg. vom Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Bonn 1983
- Mendius, H.G./Sengenberger, W./Weimer, S.*, *Arbeitskräfteprobleme und Humanisierungspotentiale in Kleinbetrieben*, Frankfurt/New York 1987
- Müller, K.*, *Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit steigert die Leistungsfähigkeit*. In: *Management-Zeitschrift*, Nr. 5, Zürich 1987
- Nagel, B.*, *Just-in-time-Strategien und ihre Auswirkungen auf die Struktur und Organisation von Zulieferunternehmen*. In: R. Doleschal; A. Klönne (Hrsg.): *Just-in-time-Konzepte und Betriebspolitik*. Düsseldorf 1989
- Nielsen, R.-P.*, *The Case for Cooperative Strategies*. In: *McKinsey Quarterly*, Spring 1987
- Paulsen, B.*, *Weiterbildung und Organisationsentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben*. In: *Bildung in Wissenschaft und Praxis*, Heft 3–4, 1987
- Sass, J./Sengenberger, W./Weltz, F.*, *Weiterbildung und betriebliche Arbeitskräftepolitik – Eine industriesoziologische Analyse*, Frankfurt/Köln 1974
- Sauter, E.*, *Situation, Probleme und Perspektiven der öffentlich geförderten beruflichen Weiterbildung unter besonderer Berücksichtigung des Sonderprogramms der Bundesregierung von 1979*, Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin 1982
- Scharpf, F.W./Garlich, D./Maier, F./Maier, H.*, *Implementationsprobleme offensiver Arbeitsmarktpolitik*, Frankfurt/New York 1982
- Schultz-Wild, R./Nuber, R./Rehberg, F./Schmierl, K.*, *An der Schwelle zu CIM – Strategien, Verbreitung, Auswirkungen*, Köln 1989
- Semlinger, K.*, *Kleinbetriebliche Flexibilität zwischen »aktiver Entwicklung« und »passiver Anpassung«*. In: *Internationales Gewerearchiv*, Heft 4, 1988
- Semlinger, K.*, *Fremdleistungsbezug als Flexibilitätsreservoir*. In: *WSI-Mitteilungen*, Heft 9, 1989
- Semlinger, K./Mendius, H.G.*, *Personalplanung und Personalpolitik in der gewerblichen Wirtschaft – Information für die an der Befragung beteiligten Unternehmen*, hektogr. Bericht, München, Mai 1989
- Sengenberger, W./Mendius, H.G.*, *Qualifizierung im Betrieb und Arbeitsmarktentwicklung – Ein Plädoyer für vorausschauende Personalpolitik und erweiterte öffentliche Arbeitsförderung*. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung »Das Parlament«*, 1984

»Auf die kleinen Schritte kommt es an!« Rechtliche Handlungsstrategien für Betriebsräte unter »Just-in-time«-Bedingungen

Durch die in diesem Buch beschriebene Form der logistischen Neuorganisation der Automobilindustrie verändern sich die Arbeitsbedingungen beim Zulieferer oft in erheblichem Maße.

Betroffen sind vor allem Fragen der Arbeitszeit, da bei einer engen Kopplung der Produktionsprozesse in der Regel nur nach einem gemeinsamen Arbeitszeitmodell gefertigt werden kann. So arbeiten beispielsweise einige Zulieferer von BMW Regensburg nach dem Arbeitszeitmodell der Abnehmerfirma, der sogenannten »schwingenden 36-Stunden-Woche«¹, obwohl sie teilweise verschiedenen Tarifverträgen mit unterschiedlichen Arbeitszeitregelungen unterliegen².

Auch bei der Anordnung von Überstunden verbleibt häufig wenig Spielraum, da Mehrarbeit beim Hersteller automatisch auch Mehrarbeit beim Zulieferer bedeutet, wenn es nicht zum Ausbleiben von Lieferungen und damit zur Fälligkeit von Konventionalstrafen kommen soll³.

Schließlich kommt es zu Situationen, in denen auch die Entscheidung bezüglich der Lage des Jahresurlaubs beim Zulieferer auf den Hersteller übertragen wird. Auch hier kommt aus den obengenannten Gründen häufig nur eine gemeinsame Betriebsruhe in Betracht. Dabei sind natürlich die Planungen des Abnehmers und nicht des Zulieferers entscheidend. Dies kann zu dem Ergebnis führen, daß die Arbeitnehmer eines Zuliefererbetriebes, der sich in einem anderen Bundesland als sein Ab-

1 Zu diesem Arbeitszeitmodell siehe den Beitrag im »Spiegel«, 29/1989, S. 75ff.

2 Doleschal, »Just-in-time«-Strategien und betriebliche Interessenvertretung, S. 155 (S. 169) in: Altmann/Sauer (Hrsg.), Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie, Frankfurt 1989.

3 Däubler, Informationstechnische Unternehmensverketzung, in: Computer und Recht, 1988, S. 834ff. (S. 836).

nehmer befindet, in Kauf nehmen müssen, daß ihr Jahresurlaub außerhalb der Schulferien ihrer Kinder gelegt wird.

1. Strategische Vorüberlegungen

Bei der Untersuchung der rechtlichen Handlungsmöglichkeiten der Betriebsräte von »Just-in-time«-Zulieferern ist es zunächst erforderlich, sich klarzumachen, wo die Ursachen für die veränderten Handlungsbedingungen liegen, um Ansatzpunkte für wirksame Gegenstrategien zu finden.⁴

Durch die technische Entwicklung stellen betriebliche Grenzen für Unternehmensstrategien zunehmend keine Schranken mehr dar, ebenso wenig wie nationale Grenzen, aber auch die Grenzen zwischen Branchen. Damit aber werden bestehende juristische, organisatorische, aber auch politische Grenzen einfach überlaufen.⁵

Die Einführung von hochentwickelten »Just-in-time«-Produktionsverbünden führt dazu, daß bestimmte Verhandlungsspielräume, die zur Durchsetzung betriebsverfassungsrechtlicher Mitspracherechte notwendigerweise beim »eigenen« Arbeitgeber angesiedelt sein müssen, aus dem Betrieb hinausverlagert werden auf die »fremden« Arbeitgeber bei den Herstellern, denen gegenüber die Betriebsräte nach bisherigem Rechtsverständnis zunächst keine Mitbestimmungsrechte haben.

Man hatte es bei der auf den Einzelbetrieb bezogenen Einführung neuer Technologien zunächst mit dem Problem zu tun, daß Schutz- und Gestaltungsmaßnahmen schwieriger wurden, weil Ursache (also Planung und Einführung von EDV-Anlagen) und Wirkung (Arbeitsplatzverluste, veränderte Arbeitsbedingungen usw.) zeitlich auseinanderlagen und es den Interessenvertretungen deshalb oft schwerfiel, den Zusammenhang zu erkennen und zu begreifen, daß bereits im Planungsstadium die maßgeblichen Entscheidungen getroffen werden. Bei der »Just-in-time«-Produktion kommt nun hinzu, daß die Ursachen und Wirkungen nicht nur zeitlich, sondern auch räumlich auseinanderfallen.

So wie es richtige gewerkschaftliche Gegenstrategie ist, die Interessenvertretungen bei der betriebsbezogenen Einführung neuer Techniken auf die

4 Die Untersuchung der hier dargestellten rechtlichen Handlungsmöglichkeiten wurde durchgeführt mit Unterstützung der Technologieberatungsstelle beim DGB-Landesbezirk NRW und der Hans-Böckler-Stiftung.

5 Klebe/Roth, Computereinsatz und Konzernstrategien, in: Mitbestimmung 1987, S. 242ff. (S. 247).

Notwendigkeit hinzuweisen, sich bereits im Planungsstadium einzuschalten, muß man sich auch bei der Einführung von »Just-in-time«-Produktion mit der Ebene auseinandersetzen, auf der die Entscheidungen getroffen werden.

Dies heißt zuerst, daß die Interessenvertretungen bei betrieblichen Maßnahmen gegen die Folgen der neuen Produktionsverbünde immer berücksichtigen müssen, daß viele Faktoren, die die Verhältnisse im betroffenen Betrieb beeinflussen, außerhalb ihres Beschäftigungsbetriebes gesetzt werden. Sie müssen in die Lage versetzt werden »global zu denken und lokal zu handeln«.⁶

Dazu bedarf es

- einer stärkeren Orientierung der innergewerkschaftlichen, zwischengewerkschaftlichen und auch der internationalen gewerkschaftlichen Arbeit auf die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit angesichts der eben geschilderten Entwicklung.
- Ziel dieser Zusammenarbeit sollte unter anderem der Aufbau von Informationsnetzwerken innerhalb und zwischen den Gewerkschaften sein⁷, um eine Übersicht über die Organisationsstrukturen der Konzerne, über internationale Produktions- und Lieferverflechtungen, über Strategiemöglichkeiten der Unternehmen und adäquate gewerkschaftliche Handlungsmöglichkeiten zu bekommen.
- Bei der Schaffung dieser Informationsnetze kommt es darauf an, möglichst unbürokratische Strukturen zu schaffen, die es den betrieblichen Interessenvertretungen ermöglichen, kurzfristig und direkt Kontakt miteinander aufzunehmen, um wichtige Informationen auszutauschen. Dazu bedarf es allerdings noch zahlreicher »vertrauensbildender Maßnahmen«, da auch zwischen den Betriebsräten verschiedener, möglicherweise sogar konkurrierender Unternehmen, Konkurrenzverhalten und Vorsicht bei der Weitergabe von Informationen zu beobachten sind.⁸

Unter diesen gewerkschaftlichen Prämissen soll im folgenden untersucht werden, welche rechtlichen Handlungsmöglichkeiten den Betriebsräten zur Verfügung stehen.

6 Klebe/Roth, Informationen ohne Grenzen, S. 7ff. (36f.), in: Klebe/Roth (Hrsg.) Informationen ohne Grenzen, Hamburg 1987.

7 Klebe/Roth, in: Mitbestimmung 1987, S. 247.

8 Klebe/Roth, Informationen ohne Grenzen, S. 37.

2. Rechtliche Vorüberlegungen

Aus rechtlicher Sicht läßt sich das Problem folgendermaßen festmachen: Die »Grundeinheit« der Interessenvertretung des Betriebsverfassungsgesetzes ist der Betrieb. Nach der bisherigen Entwicklung schien dies auch durchaus angemessen, da der Betrieb eine arbeitstechnische und soziale Einheit mit eigenem Entscheidungszentrum war und somit den Vorteil geboten hat, daß gemeinsame Problemerkahrungen auch gemeinsam verarbeitet und durch Interessenvertretung umgesetzt werden konnten.⁹

Durch die geschilderte Entwicklung wird die Entscheidungsebene aber aus dem Betrieb hinaus verlagert, wobei bei enger Kopplung der Produktionsprozesse die arbeitstechnische Einheit aufgegeben wird. Folglich greifen auch die an den Betriebsbegriff geknüpften Rechte nicht mehr.

Überlegungen, wie ein modernes Arbeitsrecht auf die veränderten Bedingungen reagieren soll, sind bereits von verschiedenen Juristen angestellt worden.

So wird beispielsweise die Gründung gemeinsamer Konzernbetriebsräte von Zulieferer und Abnehmer unter bestimmten Voraussetzungen bereits nach heute geltendem Recht für möglich gehalten.¹⁰

Ebenso gibt es Überlegungen, eine betriebsverfassungsrechtliche Brücke zwischen Zulieferer und Hersteller durch ein neues Verständnis der betriebsverfassungsrechtlichen Betriebs- und Arbeitgeberbegriffs herzustellen.¹¹

Weiterhin wird untersucht, inwieweit bestimmte Erscheinungsformen der »Just-in-time«-Produktion möglicherweise allgemeinen Grundgedanken des Zivil-, Kartell- und Wettbewerbsrechts zuwiderlaufen.¹²

Hierzu sei jedoch angemerkt, daß diese grundsätzlichen Überlegungen ohne großen praktischen Nutzen bleiben müssen, wenn nicht die alltägliche betriebliche Kleinarbeit der (juristischen) Öffentlichkeit immer wieder vor Augen führt, daß eine Auseinandersetzung um die Mitbestimmungsverluste geführt werden muß. Gegenstand des vorliegenden Beitrages soll es deshalb sein, Tips zu geben, wie juristisches Handwerkszeug

9 Däubler, Technikentwicklung und Betriebsverfassung, in: Mitbestimmung 1988, S. 583 ff. (S. 586).

10 Däubler, Computer und Recht 1988, S. 834 ff., Nagel/Riess/Theis, in diesem Band, S. 321 ff.

11 Trümmer, Degeneriert das Betriebsverfassungsrecht unter den Bedingungen hochgradiger informationstechnischer Betriebs- und Unternehmensvernetzung zu einer Restgröße des kollektiven Arbeitsrechts? S. 106 ff. (S. 113 f.), in: Heckenauer/Hexel/Selzer (Hrsg.), Soziale Demokratie gestalten, Hannover 1988; Wagner, Die »Just-in-Time«-Produktion – Anlaß zum Überdenken des Arbeitgeber- und des Betriebsbegriffs, in: »Arbeit und Recht« 1990, S. 245 ff.

12 So Wendeling-Schröder, in diesem Band, S. 332 ff.

kreativ zur Erledigung der ganz alltäglichen Betriebsratsarbeit unter den neuen Handlungsbedingungen der »Just-in-time«-Produktion genutzt werden kann.

3. Konkrete Handlungsmöglichkeiten Betriebsräte

Bei der Darstellung der konkreten Handlungsmöglichkeiten sei jedoch darauf hingewiesen, daß eine Darstellung im Rahmen dieses Beitrags nur in Grenzen »konkret« sein kann, weil das Erscheinungsbild der »Just-in-time«-Lieferbeziehungen ein breites Spektrum von Fallkonstellationen bietet.¹³ Daher kann auch eine juristische Bewertung nur einen Katalog möglicher Maßnahmen anbieten, und eine fallspezifische rechtliche Beratung muß am konkreten Einzelfall vorgenommen werden.

3.1 Aktive Informationspolitik

Nach dem oben Gesagten kommt es für die betroffenen Betriebsräte zunächst darauf an, eine aktive Informationspolitik zu betreiben, um sich ein möglichst »globales« Bild der Umstände zu verschaffen, deren Auswüchse man regeln möchte.

Diese Notwendigkeit soll nochmals mit einem Beispiel belegt werden: Bisher konnten sich Betriebsräte die zur Schaffung einer eigenen Position beim Abschluß oder der Kontrolle der Einhaltung von Betriebsvereinbarungen notwendigen Informationen im eigenen Betrieb beschaffen. Sie konnten den Wahrheitsgehalt von durch die Geschäftsleitung gegebenen Auskünften durch das Befragen betroffener Beschäftigter und durch das Hinzuziehen von Gewerkschaftsvertretern oder externen Sachverständigen überprüfen. Bei der »Just-in-time«-Produktion hingegen sehen sich Betriebsräte häufig mit der Argumentation konfrontiert, daß dies oder jenes so oder so gehandhabt werden müsse, weil dies in den Lieferverträgen so geregelt sei oder weil der Kunde dies so verlange. Wenn man dieser Forderung nicht entspreche, würden keine Anschlußverträge zustande kommen, was wiederum den Verlust von Arbeitsplätzen nach sich ziehen werde.

Diese Aussagen – die in vielen Fällen durchaus der Wahrheit entsprechen, s. o. – werden aber häufig auch dazu genutzt, die Betriebsräte, die mit den bisherigen Instrumentarien der Informationsbeschaffung keine Möglichkeit haben, diese Drohungen zu überprüfen, unter Druck zu

¹³ Doleschal, a. a. O., S. 160ff.

setzen und von der Unternehmensleitung gewünschte Maßnahmen zu erpressen.

Beispiele aus der Praxis zeigen, daß Zulieferer und Hersteller auch in diesem Punkt zusammenarbeiten und der Zulieferer, der eine bestimmte Maßnahme wie z. B. Überstunden durchsetzen möchte, sozusagen, »auf Bestellung« vom Kunden den entsprechenden Brief erhält, in dem dann steht, daß kurzfristige Lieferungen erforderlich sind.

So berichtete ein in einem mit der Herstellung von Schließzylindern befaßten Betrieb beschäftigter Kollege, von dem Betriebsrat sei mit dem Hinweis auf 400 angeblich ohne Schlösser auf dem Werkshof von Audi stehende PKW Samstagsarbeit gefordert worden. Er habe daraufhin den Betriebsrat bei Audi angerufen. Auf dessen Nachforschen im eigenen Betrieb habe sich herausgestellt, daß tatsächlich die 400 Autos im Hof stünden, allerdings nicht ohne Schlösser, sondern ohne Sitze. Aufgrund dieser Information konnte die Samstagsarbeit abgewendet werden.

Um hier zwischen tatsächlicher Abhängigkeit und vorgespiegelten Tatsachen unterscheiden zu können, muß sich eine aktive Informationspolitik auch auf die Beschaffung von Informationen, die nur außerhalb des Beschäftigungsbetriebes erhältlich sind – etwa durch den Kontakt mit Betriebsräten des Kunden – erstrecken. Weiterhin ist es erforderlich und rechtlich zulässig, daß die Betriebsräte Kenntnis von den Lieferverträgen erhalten, die von den Geschäftsleitungen – obwohl sie häufig mit Vertragsregelungen argumentieren – den Interessenvertretungen so gut wie nie zur Verfügung gestellt werden.

(a) Informationsbeschaffung auf betrieblicher Ebene

Zunächst sollen daher im folgenden die Möglichkeiten, die Betriebsrat und Wirtschaftsausschuß zur Beschaffung dieser Informationen im eigenen Betrieb zur Verfügung stehen, dargestellt werden.

– Informationsrechte des Betriebsrats

Dem Arbeitgeber steht grundsätzlich die Pflicht zu, den Betriebsrat mit den zur Durchführung seiner Aufgaben erforderlichen Informationen zu versorgen (§ 80, Abs. II BetrVG).¹⁴ Diese »Generalklausel« wird dann in einigen Normen konkretisiert. Von Bedeutung ist hier zunächst § 90 BetrVG. Demnach hat eine Unterrichtung zu erfolgen bei der Planung von technischen Anlagen (Nr. 2) sowie von Arbeitsverfahren und Arbeits-

¹⁴ *Fitting/Auffarth/Kaiser/Heither*, Handkommentar zum Betriebsverfassungsgesetz, 16. Aufl., München 1990 (im folgenden: FAK), Rn. 29 zu § 80.

ablaufen (Nr. 3). Beides kann bei der Einführung von »Just-in-time«-Produktion relevant werden.

Zunächst sind die zur Datenfernübertragung notwendigen Einrichtungen in der Regel technische Anlagen i.S. dieser Norm.¹⁵ Da die Unterrichtung grundsätzlich »rechtzeitig und umfassend« zu erfolgen hat (Wortlaut des § 80, Abs. 2 BetrVG), sind diese Informationen bereits im Planungsstadium und unter Vorlage aller notwendigen Unterlagen zu gewähren. Dies beinhaltet unter anderem, daß dem Betriebsrat auch die Systembeschreibungen der einzuführenden EDV-Anlagen zur Verfügung gestellt werden müssen. Weiterhin dürften die häufig mit der Einführung von »Just-in-time«-Produktion verbundenen Änderungen der Produktionsweise – etwa die Umstellung von Einzelarbeitsplätzen auf Gruppenarbeit – eine Informationspflicht nach § 90, Nr. 3 (Änderung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen) auslösen.

Sofern die betriebliche Fertigungsstruktur grundlegend geändert wird – wie etwa bei einer konsequenten Einführung von zeitpunktgenauer und montagesynchroner Teileanlieferung – kommt zudem ein Informationsrecht aus § 111 BetrVG hinzu, nachdem die Einführung grundlegend neuer Arbeits- und Fertigungsmethoden eine mitteilungspflichtige Betriebsänderung (§ 111, Nr. 4 BetrVG) darstellt. Weiterhin kann der Betriebsrat auch die Informationen über die gespeicherten und weitergeleiteten personenbezogenen Daten verlangen, weil er über die Einhaltung des Bundesdatenschutzgesetzes zu wachen hat, da dies nach herrschender Auffassung ein zum Schutz der Arbeitnehmer geltendes Gesetz i.S.v. § 80, Abs. 1, Nr. 1 BetrVG darstellt.¹⁶ Dies beinhaltet auch Informationen über Ziele und Zweck der Verarbeitung von Arbeitnehmerdaten.¹⁷ Schließlich hat der Betriebsrat natürlich ein Anrecht auf alle Informationen, die zur Wahrnehmung seiner betriebsverfassungsrechtlich garantierten Mitbestimmungsrechte, wie etwa der Rechte aus § 87, Abs. 1 BetrVG, notwendig sind.

– Informationsrechte des Wirtschaftsausschusses

Eine wichtige Funktion kommt in diesem Zusammenhang auch dem Wirtschaftsausschuß – einem leider häufig viel zuwenig genutzten Instrument – zu.

Über die Informationsrechte des Betriebsrates hinaus ist der Wirtschafts-

¹⁵ FAK, Rn. 12 zu § 90.

¹⁶ FAK, Rn. 4 zu § 80.

¹⁷ FAK, Rn. 37 zu § 80.

ausschuß in der Lage, frühzeitige Informationen über geplante »Just-in-time«-Produktion zu beschaffen und sich unter bestimmten Voraussetzungen Kenntnis über die zwischen Hersteller und Zulieferer geschlossenen Verträge zu schaffen.

Gemäß § 106 ist der Wirtschaftsausschuß vom Unternehmen rechtzeitig und umfassend unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu informieren. In Absatz 3, Nr. 3 dieser Norm wird dieses Informationsrecht für das Produktions- und Investitionsprogramm konkretisiert. Da die Einführung von »Just-in-time«-Produktion zumeist mit erheblichen Neuinvestitionen für die notwendige EDV verbunden ist und der Informationsanspruch des Wirtschaftsausschusses bereits im Planungsstadium einsetzt, kann bei entsprechend hartnäckiger Nachfrage frühzeitig erkannt werden, wann und mit wem eine Kopplung der Produktionsabläufe geplant ist. Wesentlicher noch ist die Regelung des Absatzes 3 Nr. 10, aus der sich ergibt, daß »Vorgänge und Vorhaben, welche die Interessen der Arbeitnehmer des Unternehmens wesentlich berühren können« unter diese Informationspflicht fallen. Solche Vorhaben und Vorgänge bestehen nach der Kommentierung auch in der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen¹⁸ und dem Abschluß von Dauerlieferverträgen.¹⁹

Dies bedeutet, daß die Mitglieder des Wirtschaftsausschusses ein Recht auf Einsicht in die mit dem Hersteller abgeschlossenen Rahmenlieferverträge haben, da sie zu den Unterlagen zählen, die der Wirtschaftsausschuß benötigt, um sich die zur Erfüllung seiner Aufgaben erforderlichen Informationen zu beschaffen, die unter anderem in der Unterrichtung des Betriebsrates bestehen. Allerdings sei darauf hingewiesen, daß die Rahmenlieferverträge häufig nur grobe Details der vereinbarten Lieferbeziehungen regeln, während die Einzelheiten mündlich und kurzfristig ausgehandelt werden und somit schwieriger in Erfahrung zu bringen sind.

(b) Rechtliche Möglichkeiten einer überbetrieblichen Informationspolitik

Nach dem oben Gesagten kann sich eine aktive Informationspolitik jedoch nicht auf einen Einzelbetrieb beschränken, sie muß vielmehr die in der Zuliefererkette vor- und nachgeschalteten Betriebe sowie den Endabnehmer der Zulieferteile mit einbeziehen. Im folgenden soll nun untersucht werden, welche rechtlichen Konstruktionen einen solchen überbetrieblichen Informationsaustausch unterstützen können.

¹⁸ FAK, Rn. 24 zu § 106.

¹⁹ *Fabricius/Kraft/Thiele/Kreutz*, Gemeinschaftskommentar zum Betriebsverfassungsgesetz, Band II, Neuwied/Berlin, 1990, Rn. 107 zu § 106.

– *Gemeinsame Schulungen gemäß §§ 37 Abs. 6 bzw. 7 BetrVG*

Als erstes bietet sich hier die Möglichkeit, Schulungen durchzuführen, bei denen Betriebsräte mehrerer Zulieferer und des entsprechenden Herstellers zusammengefaßt werden können. Da sich die Auseinandersetzung um die »Just-in-time«-Produktion in einer Phase befindet, in der die erforderlichen »Informationsnetzwerke« gerade erst im Entstehen begriffen sind, dienen gemeinsame Schulungen im Moment vor allem auch dazu, Kontakte zwischen Betriebsräten herzustellen und die Grundlagen dafür zu schaffen, daß die Interessenvertretungen später unbürokratisch und direkt miteinander in Kontakt treten.

Weiterhin sind derartige Schulungen geeignet, die Betriebsräte, die selbst oft eine gewisse »Betriebsblindheit« bei der Bewertung der aus der Einführung von »Just-in-time«-Produktion resultierenden Probleme an den Tag legen, erkennen zu lassen, daß sie viele zur Bewältigung ihrer Probleme notwendige Informationen von den Kollegen aus anderen Betrieben erhalten können. Diesen »vertrauensbildenden Maßnahmen« kommt am Anfang große Bedeutung zu, da sich ein unbürokratischer Informationsaustausch nur dann etablieren wird, wenn beide Seiten die Erfahrung gemacht haben, daß er die Kommunikation und die eigene Arbeit tatsächlich verbessert. Von der IG Metall sind seit dem Jahr 1988 mehrere solcher Veranstaltungen auf Bezirksebene initiiert worden. Im Bezirk Hannover hat sich daraus ein regelmäßig tagender Arbeitskreis gebildet, in dem sich u.a. Betriebsräte von VW und deren Zulieferer an einen Tisch setzen und gemeinsame Probleme diskutieren. Auch in anderen Bezirken gibt es inzwischen etablierte Kommunikationsstrukturen.

Um die Freistellung der teilnehmenden Betriebsräte zu erreichen, können diese gemeinsamen Schulungen sowohl nach § 37, Abs. 6 als auch nach § 37, Abs. 7 BetrVG durchgeführt werden, wobei im Falle des § 37 Abs. 6 der Arbeitgeber nicht nur die Lohnfortzahlung, sondern auch Übernahme der Schulungskosten leisten muß. Allerdings setzt dies voraus, daß auf diesen Seminaren Kenntnisse vermittelt werden, die für die konkrete Arbeit des Betriebsrates erforderlich sind.²⁰ Da die Rechtsprechung hier eher großzügig verfährt, dürfte dies jedoch kaum Probleme aufwerfen.

– *Auskunftspersonen und Sachverständige*

Ebenfalls bietet sich die Möglichkeit an, Betriebsräte oder andere kompetente Mitarbeiter des Herstellers als Sachverständige oder Aus-

²⁰ FAK, Rn. 80 zu § 37.

kunftspersonen (§ 80, Abs. 3 BetrVG) hinzuzuziehen. Bei Sachverständigen hat allerdings die aktuelle Rechtsprechung die Einbeziehung erschwert, jedenfalls soweit es um die Einführung von EDV geht. Erst wenn alle betrieblichen und auch die kostenneutralen außerbetrieblichen Informationsmöglichkeiten erschöpft sind, ist der Arbeitgeber verpflichtet, der Hinzuziehung des Sachverständigen – und damit der Kostenübernahme – zuzustimmen.²¹ Hingegen sieht die Rechtslage bei sogenannten Auskunftspersonen günstiger aus.

Sofern nämlich Personen, die im Rahmen ihrer normalen beruflichen Tätigkeit dem Betriebsrat ohne Gebührenansprüche Auskünfte erteilen, bedarf die Auskunftserteilung keiner Vereinbarung mit der Geschäftsleitung.²² In diesem Sinne würde also ein Betriebsrat des Abnehmers in einer Betriebsratssitzung des Zulieferers Auskunft über den Zulieferer betreffende Vorgänge beim Hersteller erteilen können, sofern dadurch dem Unternehmen keine Kosten entstehen. Dies dürfte aber aufgrund der in der Regel relativ großen »Bewegungsfreiheit« der Betriebsräte der Autofirmen in der Praxis selten zum Problem werden.

3.2 Mitbestimmungsmöglichkeiten

Über den Bereich der Informations- und Beratungsrechte hinaus stellt sich natürlich die Frage nach Mitbestimmungsrechten, die die Betriebsräte geltend machen können, wenn sie mit der Einführung von »Just-in-time«-Produktion konfrontiert werden. Zu Beginn der dazu erforderlichen Überlegungen muß jedoch noch einmal auf die Tatsache hingewiesen werden, daß es gerade der Bereich der Mitbestimmungsrechte ist, der bei einer engen Anbindung des Zulieferers gefährdet wird.

Es wäre jedoch der Situation unangemessen, würde man diese Erkenntnis pauschalisieren und dabei unter Umständen vorhandene Gestaltungsmöglichkeiten nicht nutzen.

So muß auch hier am konkreten Fall differenziert werden, da der Grad der Gefährdung sowohl vom Inhalt des Mitbestimmungsrechts als auch von der Größe des Betriebes sowie der Intensität der technischen und wirtschaftlichen Abhängigkeit geprägt wird. Als Beispiel soll hier nochmals der Fall der Arbeitszeit herangezogen werden. Bisher war die Frage nach Lage und Dauer der betriebsüblichen Arbeitszeit nicht in erster Linie mit der Einführung neuer Techniken verbunden, wenngleich natürlich häufig ein Bemühen der Geschäftsleitungen festzustellen ist, die Ma-

21 BAG-Entscheidung vom 17. 3. 1987 und vom 4. 6. 1987, AP Nr. 29 und 30 zu § 80 BetrVG 72.

22 FAK, Rn. 61 zu § 80.

schinenlaufzeiten teurer Anlagen auszuweiten und die damit verbundenen Arbeitszeiten der an den Anlagen beschäftigten Kollegen zu verändern.

Folge der Einführung von »Just-in-time«-Produktion ist jedoch häufig, zumindest bei enger Koppelung der Produktionsabläufe von Hersteller und Zulieferer, daß die Lage und Dauer der Arbeitszeit beim Zulieferer an die des Herstellers »angeplichen« werden soll. Dabei steht zwar das Mitbestimmungsrecht bei Fragen der Arbeitszeit aus § 87, Abs. 1, Nrn. 2 und 3 BetrVG auch den Betriebsräten von eng angebundenen Zulieferern zu, sie werden es nur in der Praxis häufig nicht wahrnehmen können. Wenn sie beispielsweise zeitpunktgenau und montagesynchron anliefern, werden sie im wesentlichen an die Arbeitszeiten des Abnehmers gebunden sein. Dies geht so weit, daß bei Betrieben mit montagesynchroner Anlieferung wie zum Beispiel Keiper-Recaro in Bremen die Betriebsversammlung ebenfalls gleichzeitig mit der des Herstellers stattfinden »muß«.

Die Betriebsräte empfinden ihre Situation dann oft als das Dilemma, eine Entscheidung treffen zu sollen zwischen zwei entscheidungsunwürdigen Alternativen: Entweder sie stellen sich stur und beharren auf ihrem Mitbestimmungsrecht mit dem Ergebnis, daß der entsprechende Auftrag und die damit verbundenen Arbeitsplätze verlorengehen, sofern die Gerichte in einer solchen Situation dem Betriebsrat überhaupt recht geben würden. Andernfalls müssen sie tatenlos mitansehen, wie ihre Rechte nach und nach ausgehöhlt werden. In der Praxis ist zu beobachten, daß die zweite Alternative bisher noch die Regel ist.

Auch in den Fragen, in denen zunächst kein Verhandlungsspielraum des Zulieferers zu bestehen scheint, ist die Wahrnehmung des Mitspracherechts dennoch nicht völlig ausgeschlossen. Zunächst kann die Intensität der technischen Anbindung durchaus geringer sein, als dies im Beispiel der Fall ist, so daß auch in Fragen der Arbeitszeit Verhandlungsspielraum besteht. Weiterhin läßt sich in den Fällen, in denen die regelmäßige Arbeitszeit vom Abnehmer vorgegeben wird, immer noch über die interne Verteilung der Arbeitszeit auf die Arbeitnehmer verhandeln. Also auch, wenn über das »Ob« (Mehrarbeit, Schichtarbeit usw.) bereits entschieden ist, kann man immer noch über das »Wie« verhandeln.

Schließlich gilt eine drohende Einschränkung nicht für alle Mitbestimmungsrechte in gleichem Maße. So gibt es Gestaltungsspielräume, über deren Ausformung nach wie vor beim Zuliefererunternehmen verhandelt werden kann und deren Bedeutung häufig gerade durch eine enge Koppelung der Produktionsprozesse steigt. Dies sind insbesondere Fragen der

Entlohnung (§ 87, Abs. 1, Nrn. 10 und 11 BetrVG) sowie Fragen der betrieblichen und der außerbetrieblichen Berufs- und Fortbildung (§§ 96–98 BetrVG), da sich in diesen Bereichen durch die eingangs geschilderten möglichen Auswirkungen auf die Produktionsabläufe in vernetzten Betrieben häufig neue Verhandlungsnotwendigkeiten und Gestaltungsmöglichkeiten ergeben können. Dabei ergibt sich die Einengung von Verhandlungsmasse auf seiten des Unternehmens dann höchstens aus wirtschaftlichen, nicht jedoch aus technisch und betriebsorganisatorisch vermittelten Notwendigkeiten.

Ziel dieser Ausführungen ist es, zu verdeutlichen, daß letztlich nur eine genaue Analyse der konkreten Bedingungen im jeweiligen Zuliefererbetrieb eine Aussage darüber zuläßt, inwieweit die Mitbestimmungsrechte tatsächlich eingeschränkt sind; zu einer grundsätzlichen Mutlosigkeit besteht jedenfalls kein Anlaß. Kommt man nach dieser Analyse zu dem Schluß, daß beim Zuliefererunternehmen eigener Verhandlungsspielraum besteht, ergeben sich hinsichtlich der Wahrnehmung der Mitbestimmungsrechte auf betrieblicher Ebene keine wesentlichen Unterschiede gegenüber »normalen« Betrieben. Deshalb soll hier ausführlich auch nur noch auf die Mitbestimmung aus § 87, Abs. 1, Nr. 6 BetrVG eingegangen werden, da sich hier in den Fällen, in denen Betriebe zum Zwecke der Datenfernübertragung miteinander vernetzt werden, einige Besonderheiten ergeben.

(a) Mitbestimmung bei der Einführung technischer Einrichtungen, die geeignet sind, Verhalten und Leistung der Arbeitnehmer zu überwatchen, § 87, Abs. 1, Nr. 6 BetrVG

Es stellt sich nämlich die Frage, ob die zur Datenfernübertragung (DFÜ) eingesetzten Geräte möglicherweise zur Überwachung der Arbeitnehmer geeignet sind. Für diesen Fall wären sie nämlich mitbestimmungspflichtig im Sinne von § 87, Abs. 1, Nr. 6 BetrVG, um einen Persönlichkeitsschutz der an den Anlagen beschäftigten Kollegen zu gewährleisten. Dafür, daß dies in den meisten Fällen so sein wird, gibt es einige Hinweise.

– Einführung von DFÜ in Verbindung mit anderen Anlagen

Zunächst gilt, daß die zur Vernetzung benötigten Anlagen in den seltensten Fällen »isoliert« angeschafft werden. Häufig macht eine datentechnische Verkopplung nur dann Sinn, wenn gleichzeitig beim Zulieferer eine Betriebsdatenerfassung installiert wird, sofern diese noch nicht existiert.

Bei Betriebsdatenerfassungssystemen wiederum liegen in den meisten Fällen die Voraussetzungen des § 87, Abs. 1, Nr. 6 BetrVG vor. Betrachtet man die Vernetzungsbausteine also als Teile eines übergreifenden EDV-Systems, fallen auch sie unter das Mitbestimmungsrecht. Daher wird es sich in der Praxis anbieten, die besonderen Gefahren, die unter dem Aspekt der Überwachung von der Vernetzung ausgehen, als Teil einer übergreifenden EDV-Vereinbarung zu regeln.

– *Überwachungsmöglichkeiten durch die DFÜ-Anlagen*

Genau zu untersuchen ist im Einzelfall, welche Daten von den DFÜ-Anlagen gespeichert und übermittelt werden. Unabhängig von datenschutzrechtlichen Fragen, auf die im Anschluß noch eingegangen wird, stellt sich die Frage, welche Daten des Bearbeiters möglicherweise erhoben, gespeichert und ausgewertet werden können. Dies ist deshalb von Bedeutung, weil bei einigen der vom Verband der Automobilindustrie (VDA) vorgeschlagenen Übertragungsprotokolle vorgesehen ist, daß der am Terminal arbeitende Kollege sein Zeichen auf der elektronischen Rechnung (VDA-Norm 4906, Satzart 803 bzw. 813, Pos. 07), dem Lieferschein (VDA-Norm Nr. 4913, Satz 713, Pos. 7) oder den Lieferabrufen (VDA-Norm 4905, Satzart 512, Pos. 12) angeben soll. Da diese Daten gespeichert werden, lassen sich daraus unter Umständen später Rückschlüsse auf die Bearbeitungsgeschwindigkeit und die Fehlerhäufigkeit ziehen. Dies aber begründet eine Mitbestimmungspflichtigkeit gemäß § 87, Abs. 1 Nr. 6 BetrVG.

– *Überwachungsmöglichkeiten bei der Qualitätssicherung*

Obwohl sie in den meisten Fällen nicht direkt mit dem Rechner des Herstellers verknüpft sind, dürften vielfach auch die Geräte, die auf Betreiben des Kunden zur Qualitätssicherung beim Zulieferer angeschafft werden, unter den Mitbestimmungstatbestand des § 87, Abs. 1, Nr. 6 BetrVG fallen.

So zielen die Qualitätssicherungsstrategien der Hersteller, wie der Wortlaut schon andeutet, darauf ab, die Einhaltung von Maßen während der Produktion zu sichern und nicht mehr am Ende des Produktionsprozesses die schlechten Teile aussortieren zu müssen. Dies ist insbesondere dann erforderlich, wenn eine zeitlich eng gekoppelte Produktionsorganisation bei Hersteller und Zulieferer erfolgt, da eine hohe Fehlerquote des Zulieferers, die erst kurz vor Ablieferung der Teile beim Hersteller bemerkt wird, unter Umständen zu Bandstillständen des Abnehmers führt. Um dieses Ziel zu erreichen, verpflichten viele Hersteller ihre Zulieferer,

die Produktion einer sogenannten »Statistischen Prozeßregelung« zu unterziehen. Dabei wird die laufende Produktion in bestimmten Zeitabständen (abhängig von Teil und Produktionsgeschwindigkeit, so z. B. ca. 6 mal pro Stunde bei einer zur Kugellagerherstellung bestimmten Maschine) von einer elektronischen Meßapparatur überprüft und mit den Sollgrenzen verglichen. Weichen die gemessenen Werte dabei in bestimmtem Umfang vom Sollzustand ab, ohne daß sie allerdings bereits an die Grenzen der Toleranz geraten, sieht dieses Verfahren bestimmte Maßnahmen vor, die der an der Maschine arbeitende Kollege zu ergreifen hat. Die dabei erhobenen Daten werden gespeichert und auf Verlangen des Herstellers als Nachweis einer ordnungsgemäßen Produktion beim Zulieferer aufbewahrt. So verlangt Ford etwa die Aufbewahrung von und Einsicht in Qualitätsdaten einer bestimmten Spezifikation (»Control Items«) für eine Mindestfrist von 10 Jahren.²³ Da die Meßeinrichtung unterscheiden kann, ob die Ursache eines Fehlers auf Ungenauigkeiten der Maschine oder auf andere »Umstände«, die dann meist in der Sphäre des die Maschine bedienenden Kollegen zu suchen sein werden, zurückzuführen ist, läßt sich im nachhinein anhand von Schichtplänen usw. zurückverfolgen, wer wann mit welchem Erfolg eine Maschine bedient hat. Dies macht die Anlagen jedoch zu zur Überwachung von Leistung und Verhalten geeigneten technischen Einrichtungen, die mit Mitbestimmungsrecht des § 87, Abs. 1, Nr. 6 BetrVG unterliegen.²⁴ Dementsprechend gibt es Zulieferunternehmen (z. B. SKF-Kugellager), die die Auswirkungen der Qualitätskontrolle bereits in Betriebsvereinbarungen geregelt haben.²⁵

4. Datenschutzrechtliche Aspekte

Datenschutzrechtliche Aspekte spielen für die Handlungsmöglichkeiten der Betriebsräte ebenfalls eine Rolle, da sie eine Verpflichtung tragen, die Einhaltung des Bundesdatenschutzgesetzes (im folgenden: BDSG) zu überwachen, weil es sich dabei um eine zum Schutz der Arbeitnehmer geltende Norm i. S. v. § 80, Abs. 1 BetrVG handelt.

Besonders zu untersuchen ist die Frage, ob es infolge der überbetrieblichen Vernetzung möglicherweise zur unter datenschutzrechtlichen Aspekten unrechtmäßigen Weitergabe von personenbezogenen Daten der beim Zulieferer Beschäftigten an den Hersteller kommt.

²³ Ford, Qualitätssystemrichtlinie für die Eigenfertigung und für Kaufteillieferanten, S. 12.

²⁴ Däubler, in: Gläserne Belegschaften?, Köln 1987, Rn. 406ff.

²⁵ Vgl. dazu den Beitrag von Peter Then in Teil III dieses Bandes.

Weitergegeben werden ja unter Umständen Betriebsdaten (wo wurde wann welches Teil produziert), von denen sich häufig Rückschlüsse auf das Verhalten der einzelnen Personen ziehen lassen, weil z.B. die Personalnummer oder eine andere Identifizierungsmöglichkeit enthalten ist (siehe beispielsweise die Ausführungen § 87, Abs. 1, Nr. 6 BetrVG), so daß mit einem Zusatzwissen aus Schichtplänen, Gesprächen und ähnlichem eine Identifizierung möglich ist. Dann aber handelt es sich um die Übermittlung personenbezogener Daten an Dritte i.S.v. § 24 BDSG.

Demnach ist die Übermittlung dieser Daten nur unter ganz bestimmten Voraussetzungen zulässig – § 24, Abs. 1, Satz 1 BDSG. Von den dort aufgeführten Alternativen kommt in Betracht, daß die Daten im Rahmen eines Vertragsverhältnisses – nämlich des Arbeitsvertragsverhältnisses – übermittelt werden können, sofern ein berechtigtes Arbeitgeberinteresse besteht.

In diesem Sinne muß man davon ausgehen, daß die Daten – sofern sie sich auf das zur Durchführung der Arbeit Erforderliche beschränken – übermittelt werden dürfen, sofern sich der Arbeitsvertrag in Einklang mit der Produktionsstruktur befindet, wovon man in der Regel wohl ausgehen muß.²⁶

Bei der dargestellten Einfügung einer persönlichen Identifizierungsnummer auf einer per Datenfernübertragung übermittelten Rechnung bestehen demnach kaum datenschutzrechtliche Bedenken. Anders liegt der Fall aber, wenn Hersteller im Rahmen der Qualitätssicherung genaue Belegschaftsprofile der Zulieferer verlangen, um unter Umständen selbst Einfluß auf die Auswahl bei Qualifikationsmaßnahmen zu nehmen. Hier sollen angeblich Fragenkataloge mit bis zu 900 Fragen existieren, anhand derer sich die Hersteller ein lückenloses Bild der Produktionsbedingungen beim Zulieferer machen, und dabei werden aller Wahrscheinlichkeit nach auch personenbezogene Daten weitergegeben, die nicht mehr von den Ausnahmen des § 24 BDSG gedeckt werden.

Allerdings sind derartige Kataloge im Rahmen dieser Untersuchung nicht zu beschaffen gewesen, da wohl Betriebsräte selbst nur in den seltensten Fällen Einblick in diese Fragen erhalten, obwohl dies rechtlich zulässig ist, da sie m.E. zu den Unterlagen zählen, die der Betriebsrat zur Durchführung seiner Aufgaben – hier der Überwachung der Einhaltung des BDSG – benötigt.

Eine endgültige Klärung der Frage, ob mit der Beantwortung der Fra-

²⁶ Däubler, Computer und Recht 1988, S. 840.

genkataloge gegen das BDSG verstoßen wird, ist jedoch erst am konkreten Fall unter Prüfung des Vorliegens der übrigen Tatbestandsvoraussetzungen des Gesetzes möglich.

5. Ausblick und Anforderungen an den Gesetzgeber

Nach den vorliegenden Zahlen wird sich die »Just-in-time«-Produktion im Bereich der großen Kfz-Hersteller und deren Zulieferer in den nächsten Jahren weiter ausdehnen.

Demgegenüber steckt die Entwicklung von Gegenstrategien auf Arbeitnehmerseite noch in den Anfängen.

In Zukunft wird es also aus gewerkschaftlicher Sicht darauf ankommen, die Entwicklung, die ja nach dem hier Gesagten noch kein abgeschlossenes Erscheinungsbild bietet, so weit wie möglich mitzugestalten.

In der aktuellen Phase kommt es vor allem darauf an, die Bildung der hier vorgeschlagenen Informationsstrukturen auf seiten der Betriebsräte zu installieren.

Dies gilt insbesondere in den Fällen, in denen gewerkschaftsübergreifende Kommunikation erforderlich wird, weil z. B. ein Subzulieferer, der die Preßteile für Sitze zuliefert, zum Bereich der IG Metall gehört, während für den Sitzhersteller die GTB zuständig ist und der Spediteur, der die Sitze letztendlich zum Hersteller fährt, dem ÖTV-Bereich zuzuordnen ist.

Von besonderer Bedeutung wird in Zukunft auch die Frage sein, wie die Gewerkschaften im Falle eines Arbeitskampfes die Veränderung der Beziehungen zwischen Herstellern und Zulieferer in der Automobilindustrie in ihre Arbeitskampfstrategien einbeziehen werden. Die Änderung des § 116 AFG war von den Arbeitgebern unter anderem deswegen gefordert worden, weil sie durch die Reduzierung ihrer Läger im Arbeitskampf 1984 durch Streiks in Zulieferbetrieben besonders hart zu treffen waren. Genau diese Lagerreduzierung ist ja beabsichtigte Folge der »Just-in-time«-Produktion und wird sich demzufolge in Zukunft noch ausweiten.

Unter betriebsverfassungsrechtlichen Aspekten muß sowohl vom Gesetzgeber als auch von der Rechtsprechung gefordert werden, die aus der Veränderung der Produktionsbedingungen herrührenden Mitbestimmungsverluste auszugleichen. Die Zuliefererbetriebsräte müssen Rechte erhalten, die sie gegenüber denen, die über ihre Arbeitsbedingungen tatsächlich entscheiden, geltend machen können.

Die Rechtsprechung könnte dies leisten durch die Anwendung von betriebsverfassungsrechtlichen Konzernstrukturen auf den »Just-in-time«-Produktionsverbund²⁷ oder ein neues Verständnis des betriebsverfassungsrechtlichen Arbeitgeberbegriffs.²⁸

Den Gesetzgeber trifft jedoch die Pflicht, das Betriebsverfassungsrecht zur Beseitigung der aus der »Just-in-time«-Produktion resultierenden Mitbestimmungsverluste zu überarbeiten. Dies folgt schon aus der Tatsache, daß das Bundesverfassungsgericht in einem vergleichbaren Fall entschieden hat, daß den Gesetzgeber eine Nachbesserungspflicht trifft, wenn die Grundlage von gesetzgeberischen Entscheidungen durch neue, im Zeitpunkt des Gesetzlerlasses noch nicht abzusehende Entwicklungen entscheidend in Frage gestellt wird.²⁹

Die Zukunft muß jedoch zeigen, ob die Mitbestimmung in der Vielzahl der entstehenden Verflechtungen und gegenseitigen Abhängigkeiten noch allein mit einem einzigen Gesetz zu regeln sein wird. Denkbar ist auch die kollektivvertragliche Abrede von Mitbestimmungsstrukturen zwischen den beteiligten Betriebsräten, Gewerkschaften, Unternehmen und Verbänden. Hierzu bedarf es jedoch einer Öffnung der Vorschrift des § 3 BetrVG, in dem die kollektivvertraglich zu regelnden Mitbestimmungsrechte eng begrenzt sind.³⁰

27 So *Nagel/Riess/Theis* in diesem Kapitel für den gesellschaftsrechtlichen Konzernbegriff; *Däubler*, Computer und Recht 1988, S. 834ff., für den betriebsverfassungsrechtlichen Konzernbegriff.

28 *Wagner*, a.a.O., S. 252.

29 BVerfGE 49, 89 (130); *Scherer*, J., Netzintegration. Verfassungs- und verfahrensrechtliche Aspekte von Nutzungskonzepten und Folgenabschätzung, in: *Die Betriebswirtschaft* 1987, S. 636–639.

30 Siehe dazu den Beitrag von *Wendeling-Schröder*, in diesem Band.

Mitbestimmung bei Just-in-time-Produktion*

Die Einführung neuer Logistikkonzepte in der Automobilindustrie stellt an die Interessenvertretungen neuartige Anforderungen. Da die Mitbestimmungsrechte an den Betrieb und das Unternehmen anknüpfen, können mit ihnen die Systemwirkungen der Just-in-time-Produktion nicht mehr erfaßt werden. Es bedarf daher bereichsübergreifender Mitbestimmungsstrukturen, die sich flexibel an die unternehmerischen Entscheidungsstrukturen anpassen.

1. Defizite im Mitbestimmungsrecht

Die Mitbestimmungsproblematik muß unter zwei Aspekten betrachtet werden: zum einen nehmen die Zugriffsmöglichkeiten des Herstellers auf den Zulieferer quantitativ und qualitativ zu, zum anderen wird den Arbeitnehmern des Zulieferers der betriebliche Anknüpfungspunkt für ihre Mitbestimmungsrechte entzogen, weil sich die Entscheidungsmacht noch stärker als bisher auf den Hersteller verlagert.

Die Mitbestimmungsrechte, die sich herkömmlich auf die rechtlichen Einheiten »Betrieb« und »Unternehmen« beziehen und in ihrem Wirkungsbereich auf sie begrenzt sind, können die bereichsübergreifenden Systemwirkungen nicht mehr adäquat erfassen. Das führt dazu, daß dort, wo die tatsächlichen unternehmerischen Entscheidungen fallen, keine Mitbestimmungsrechte der Zulieferbeschäftigten bestehen, und wo für sie Mitbestimmungsrechte bestehen, keine Entscheidungen mehr getroffen werden. Im eigenen Betrieb und Unternehmen gibt es keinen kompetenten Verhandlungspartner mehr. Die formal existierenden Mitbestimmungsrechte laufen materiell leer. Diese Mitbestimmungsdefizite

* Teilnachdruck eines Beitrages in: Die Mitbestimmung 6+7/1990, S. 395ff. Wir danken der Leitung der Zeitschrift und den Autoren für die Genehmigung.

resultieren daraus, daß im Rahmen von JIT-Lieferbeziehungen die Unternehmen zwar technisch-organisatorisch, nicht aber gleichzeitig auch unternehmensrechtlich verflochten werden. Man kann sagen, der »unternehmensrechtliche Überbau« entspricht nicht mehr seiner »technisch-organisatorischen Basis«! Eine Konkordanz ist auch bewußt nicht gewollt! Die Automobilhersteller nutzen die Möglichkeit, Kosten und Risiken rechtlich auf die Zulieferunternehmen auszulagern, sie aber über die Datenfernübertragungssysteme organisatorisch so anzubinden, als ob sie Betriebsabteilungen des Automobilunternehmens wären. Einerseits wird also die Fertigungstiefe verringert, andererseits werden die Zulieferanten technisch-organisatorisch weitgehend in die Fertigungsabläufe der Automobilhersteller integriert. Arbeitsabläufe in den Zulieferunternehmen werden durch den Planungsträger der JIT-Systeme bestimmt, der aber nicht durch den Arbeitgeber der Zulieferbeschäftigten verkörpert wird, sondern durch den Automobilhersteller.

Aus diesem Grund ist es erforderlich, daß die Mitbestimmungsrechte sich nicht mehr nur an starren rechtlichen Betriebs- und Unternehmensstrukturen orientieren, sondern von einer institutionellen in eine bereichsübergreifende Mitbestimmung übergehen, die sich stärker an der Reichweite der Systemwirkungen und -zusammenhänge orientiert.

Nicht nur die Wirkungsweise, sondern auch die Art der Einführung der EDV-Technologien läßt bisherige Mitbestimmungsverfahren obsolet werden. Aufgrund der integrativen und ganzheitlichen Zielrichtung des EDV-Einsatzes beziehen sich auch die Investitionsplanungen auf das gesamte Unternehmen und seine externen Beziehungen. Im Betrieb werden sie aber nicht allumfassend, sondern stufenweise eingeführt. Das hat zur Folge, daß die betrieblichen Umstellungen nur Teilschritte auf dem Weg in ein vernetztes, transparentes und zentral steuerbares Gesamtsystem sind. Die realisierten Einzelabschnitte sind aus sich selbst heraus in ihrer Bedeutung und Tragweite für die Interessen der Beschäftigten immer weniger adäquat erfaßbar und beurteilbar. Je weiter eine Planung im Betrieb implementiert ist, desto länger liegen die Planungsprozesse zurück und desto weniger sind sie aufgrund der sich immer weiter verdichtenden Systemzusammenhänge in der Betriebspraxis revidierbar. Gerade in diesen fortgeschrittenen Stadien einer Systemeinführung kann aus der Sicht der Arbeitnehmer ein Handlungs- und Mitbestimmungsbedarf entstehen, der sich daraus ableitet, daß die Maßnahmen in einem

1 *Altmann u.a.*, Ein »Neuer Rationalisierungstyp«, in: Soziale Welt 1986, S. 191–200; *Altmann, N./Düll, K.*, Rationalisierung und neue Verhandlungsprobleme im Betrieb, in: WSI-Mitteilungen 5/1987, S. 261 ff.

Gesamtzusammenhang wirken, der bei den jeweils realisierten Teilmaßnahmen nicht erkennbar und einschätzbar war.² Die Verhandlungsmöglichkeiten der Betriebsräte werden durch diese Wirkungszusammenhänge einer systemvernetzten Fertigung drastisch verschlechtert.³

Auf diese Planungsprozesse passen die bestehenden gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen nicht mehr. Sie gehen von Arbeitsbeziehungen aus, bei denen unternehmerische Planungen und Entscheidungen auf einen überschaubaren Bereich begrenzt und nachträglich in mitbestimmungssrelevanten Punkten korrigierbar sind. Sie sind auf punktuelle Veränderungen ausgerichtet, die in der Praxis bereits zutage getreten sein müssen. Irreversible Vorentscheidungen in der Phase von Systemplanungen werden damit nicht erfaßt. Im Rahmen der Vernetzungsentwicklung verschieben sich die unternehmerischen Entscheidungsprozesse aber in diese Planungsphase. Information und Mitbestimmung müssen in einem Planungsstadium stattfinden, in dem die Prozeßgestaltung noch offen und durch Arbeitnehmerinteressen beeinflussbar ist.⁴ Hier sind die traditionellen Mitbestimmungsrechte sehr schwach ausgeprägt und in der Praxis zudem nur schwer durchsetzbar. Die gegenwärtige Rationalisierungswelle in Richtung eines perfekt steuer- und kontrollierbaren Produktionsprozesses vollzieht sich daher faktisch unter Ausblendung von Arbeitnehmerinteressen.⁵ Je weiter sie voranschreitet, desto weniger können die Arbeitnehmer intervenieren.

Aus diesem Grund ist es erforderlich, daß die punktuelle und auf nachträgliche Korrekturen angelegte Mitbestimmung in eine an den Planungsprozessen ansetzende umfassende Systemmitbestimmung übergeht.

In diesem Beitrag werden die institutionellen Handlungspotentiale für die Zulieferbeschäftigten erörtert. Es werden unterschiedliche Lösungsansätze diskutiert, wie den bereichsübergreifenden Systemwirkungen adäquate Mitbestimmungsstrukturen gegenübergestellt werden können. Aufgegriffen werden an dieser Stelle die Neubestimmung des Betriebsbe-

2 Klebe, T./Roth, S., »Global denken, lokal handeln«, in: Die Mitbestimmung 5/1987, S. 245, 247; dieselben, Informationen ohne Grenzen – Globaler EDV-Einsatz und neue Machtstrukturen, S. 7ff., 33, in: Klebe, Thomas/Roth, Siegfried (Hrsg.), Informationen ohne Grenzen – Computernetze und internationale Arbeitsteilung, Hamburg 1987.

3 Altmann, u. a., Ein »Neuer Rationalisierungstyp«, a. a. O., S. 201; ders. u. a., Rationalisierung und neue Verhandlungsprobleme im Betrieb, a. a. O., S. 265; Klebe/Roth, »Global denken, lokal handeln«, a. a. O., S. 245; dieselben, »Computereinsatz und Konzernstrategien«, in: Die Mitbestimmung 5/1987, S. 242f., 244f.

4 Fitting/Auffarth Kaiser/Heither, § 80 Rz. 19a–c, 23b.

5 Weltweite Konzernsteuerung und Arbeitnehmerrechte – Das Beispiel General-Motors, Interview mit Richard Heller und Michael Kittner, in: Klebe Roth, Informationen ohne Grenzen, a. a. O., S. 104ff.

griffs nach dem BetrVG, die Bildung von Konzernbetriebsräten beim Automobilhersteller sowie tarifvertragliche Handlungspotentiale.

2. Mitbestimmungsrechtliche und tarifpolitische Handlungspotentiale

2.1 Die Neubestimmung des Betriebsbegriffs nach dem BetrVG

Es wird erwogen, den Betrieb an der logistischen Kette entlang neu zu formieren und ihn nicht mehr auf die formalrechtlichen Unternehmensgrenzen zu beschränken. Die Beschäftigten im Zuliefer- und Automobilunternehmen sind organisatorisch einem einheitlichen Leitungsapparat unterstellt. Sie werden von den Systemwirkungen in gleicher Weise betroffen und sollen daher auch durch ein einheitliches Interessenvertretungsorgan, den Betriebsrat, vertreten werden.⁶

Der Betrieb im Sinne des BetrVG ist nicht ausdrücklich definiert, sondern hat sich durch die Rechtsprechung und Lehre herausgebildet.⁷ Zweck des Betriebsbegriffs ist es, arbeitsorganisatorisch verselbständigte Einheiten interessenpolitisch zu einer Einheit zusammenzufassen. Einheitliche Betroffenheit im Rahmen einer abgeschlossenen Organisationsstruktur soll auch eine einheitliche und homogene Interessenvertretung und Verhandlungseinheit nach sich ziehen.⁸ Bei der Festlegung von Betriebsgrenzen ist daher auch auf die Interessenlage der Beschäftigten abzustellen. Es ist danach zu fragen, in welchen Organisationsstrukturen die Interessen der Beschäftigten optimal vertreten werden können.⁹ Das gilt grundsätzlich nur für die Organisation der Interessenvertretung innerhalb eines Unternehmens, nicht aber in unternehmensübergreifenden Zusammenhängen. Zwar kann ein Betrieb auch von zwei oder mehreren Unternehmen geleitet werden. Es handelt sich um Gemeinschaftsbetriebe.¹⁰ Von der Rechtsprechung und Lehre wird hierfür eine wenn nicht ausdrückliche, so doch zumindest konkludente Leitungsvereinbarung

6 Trümmer, R., Degeneriert das Betriebsverfassungsrecht unter den Bedingungen hochgradiger informationstechnischer Betriebs- und Unternehmensvernetzungen zu einer Restgröße des kollektiven Arbeitsrechts? in: Heckenhauer/Hexel/Selzer (Hrsg.): Soziale Demokratie gestalten – Mitbestimmung am Arbeitsplatz und in der Gesellschaft, Hannover 1988, S. 106ff., 115.

7 BAG, EzA § 4 BetrVG 1972 Nr. 4; Dietz/Richardi, § 1 Rz. 57, 58, 62; Gnade/Kehrmann/Schneider/Blanke, § 1 Rz. 5; Peter, Manfred, Probleme des Betriebs- und Unternehmensbegriffs nach dem Betriebsverfassungsgesetz, in: DB 8/1990, S. 424ff.; Trümmer, a.a.O., S. 114f.

8 Dietz/Richardi, § 1 Rz. 62, 63, 71; Fitting/Auffarth/Kaiser/Heither, § 3 Rz. 33; Gamillscheg, F., Betrieb und Unternehmen – Zwei Grundbegriffe des Arbeitsrechts, in: AuR 2/1989, S. 33ff.

9 Dietz/Richardi, § 4 Rz. 15, 21, 22.

10 Fitting/Auffarth/Kaiser/Heither, § 1 Rz. 49ff.

zwischen den beteiligten Unternehmen gefordert.¹¹ Praktische Probleme ergeben sich für die JIT-Zulieferkonstellation dann aber daraus, daß die Beteiligten alles tun werden, um den Anschein einer konkludenten Leitungsvereinbarung zu vermeiden. Sie werden daher in keinem Fall Personalabteilungen ausdrücklich zusammenlegen.¹² Der Nachweis der Leitungsvereinbarung im Sinne der gemeinsamen »Entscheidungs-trägerschaft«¹³ des Automobilunternehmens wird somit beträchtlich erschwert, wenn nicht ganz vereitelt. Die Zulieferunternehmen werden ihre Fremdbestimmtheit nur ungern zugeben und gerade im JIT-Zulieferverbund immer wieder ihre rechtliche Selbständigkeit betonen.¹⁴

2.2 Handlungspotentiale über die Repräsentanz der Zulieferbeschäftigten im Konzernbetriebsrat (KBR) des Automobilunternehmens

Im Unterschied zu dem Lösungsansatz über den Betriebsbegriff legt dieser konzernrechtliche Lösungsansatz für die Organisation der Interessenvertretung die Tatsache zugrunde, daß die Unternehmen rechtlich nicht zu einer Einheit verschmelzen. Daher verschmelzen auch die Betriebe im Rahmen dieses Lösungsansatzes nicht zu einer rechtlichen Einheit.

Nach diesem Ansatz werden erstens gem. § 54 BetrVG die Zulieferbeschäftigten im KBR der Automobilunternehmen repräsentiert. Ohne Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, daß die Lieferbeziehungen zeitlich befristet sind und wechseln können. Ist der KBR erst einmal gebildet, so ist er eine Dauereinrichtung. Entsprechend dem Wechsel der Konzernunternehmen verändert sich nur seine personelle Besetzung.

Zweitens sind bei der Unternehmensmitbestimmung die Zuliefer-Beschäftigten gem. § 5 MitbestG aktiv und passiv wahlberechtigt für den Aufsichtsrat (AR) des Automobilherstellers.

Ebenso wie bei der Bildung eines einheitlichen Betriebs können auch im KBR die Arbeitnehmer-Belange interessenpolitisch zusammengefaßt werden. Der KBR hat einen originären und einen abgeleiteten Zuständigkeitsbereich. Er ist gem. § 58 Abs. 1 BetrVG originär für Mitbestim-

11 BAG, AiB 5/1989, S. 165ff.; DB 46/1987, S. 2362ff.; DB 1987, S. 1539; Dietz/Richardi, § 1 Rz. 85; Gnade/Kehrmann/Schneider/Blanke, § 1 Rz. 10; Peter, a.a.O., S. 426; a.A. Wendeling-Schröder, U., Anmerkung zu BAG AiB 5/1989, S. 165, in: AiB 5/1989, S. 167, nach der bei einer tatsächlichen Organisationseinheit immer auf eine konkludente Leitungsvereinbarung geschlossen und von daher auf diese Voraussetzung ganz verzichtet werden kann; ebenso Säcker, F.J., Die Wahlordnungen zum Mitbestimmungsgesetz, München 1978, Rz. 210.

12 Trümmer, a.a.O., S. 115.

13 Trümmer, a.a.O., S. 115.

14 Trümmer, a.a.O., S. 115.

mungsangelegenheiten zuständig, die mehrere Konzernunternehmen betreffen und nur einheitlich regelbar sind. Um welche Regelungsmaterien es sich hierbei handelt, ist bereits erwähnt worden. Als herausstechende Beispiele seien an dieser Stelle nochmals Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen, die Überstunden-Problematik sowie die Festlegung des Zeitpunktes für Betriebsversammlungen erwähnt. Unterschiedliche Regelungen können in diesen Angelegenheiten systembedingt keinen Bestand haben.

Soweit den Zulieferunternehmen arbeitsrechtliche Entscheidungsspielräume in personellen, sozialen und wirtschaftlichen Angelegenheiten verbleiben, ist der KBR nicht zuständig. Hier nehmen die Betriebsräte und Gesamtbetriebsräte die betriebsverfassungsrechtlichen Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte dezentral und autonom wahr. Es bestehen keine Hierarchien zwischen BR, GBR und KBR, d.h. GBR und KBR haben keine Weisungsbefugnisse gegenüber den Betriebsräten.

Daneben ist der KBR im Rahmen der abgeleiteten Zuständigkeit gem. § 58 Abs. 2 BetrVG für die Behandlung und Entscheidung von Angelegenheiten zuständig, mit denen der BR und GBR eines Unternehmens ihn beauftragt. Dies kommt z. B. in Betracht, wenn die besseren Informations- und Kontaktmöglichkeiten des KBR zur Konzernspitze ausgenutzt werden sollen. Der KBR kann in diesem Rahmen Vereinbarungen sowohl mit der Konzernspitze als auch mit der Unternehmensleitung einzelner Konzernglieder abschließen.

Gegenüber dem Lösungsansatz, den Betriebsbegriff über Unternehmensgrenzen hinweg neu zu fassen, hat dies den Vorteil, daß die gewachsenen betrieblichen Interessenvertretungsstrukturen erhalten bleiben. Führt die Lösung über den Betriebsbegriff dazu, daß die Zuliefer- und Hersteller-Beschäftigten durch ein einziges, einheitlich und umfassend zuständiges Mitbestimmungsorgan, den BR, vertreten werden, handelt es sich bei der Konzernmitbestimmung um ein zentral und dezentral abgestuftes Interessenvertretungsgefüge. Es ist den unternehmerischen Entscheidungsstrukturen angeglichen, da auch bei den engsten JIT-Zulieferbeziehungen unternehmerische und mitbestimmungsrechtliche Autonomiespielräume im Zulieferbetrieb verbleiben können, z. B. in den der Endmontage vorgelagerten Bereichen. Die Interessenvertretung kann daher im Rahmen der Konzernmitbestimmung entsprechend dem unternehmerischen Wechselspiel von Einfluß und Autonomie ausgestaltet werden. Soweit externe Einflüsse auf die Arbeitsbedingungen im Zulieferunternehmen durchschlagen, sind die Konzernbetriebsräte gefragt, im übrigen bleiben die Betriebsräte handlungsautonom. Eine über die einheitlichen Systemzwänge hinausgehende vertretungspolitische Zusam-

menfassung der Beschäftigten der Zuliefer- und Herstellerunternehmen wird vermieden.

Der konzernrechtliche Lösungsansatz kommt nur in den Fallgestaltungen zum Tragen, in denen die JIT-Zulieferbeziehung Konzernverhältnisse hervorbringt. Hierfür sind die konzernrechtlichen Vorschriften der §§ 17, 18 AktG maßgebend, auf die für den KBR in § 54 BetrVG verwiesen wird.

Es kann sich um einen *Vertragskonzern* handeln, wenn sich aus dem Inhalt des Liefervertrags ergibt, daß das Zulieferunternehmen der einheitlichen Leitung des Automobilherstellers unterstellt wird.¹⁵

Dies kann nur nach eingehender Analyse der abgeschlossenen Verträge im Einzelfall entschieden werden.

Rechtlich unerheblich ist es jedenfalls, wenn die Verträge nicht als Beherrschungsverträge tituliert werden oder den Parteien nicht bewußt ist, daß es sich bei den Verträgen um Beherrschungsverträge handelt. Auch fehlende Form- und Zustimmungserfordernisse sind jedenfalls insoweit unbeachtlich, als es sich dann (bis zur Kündigung) um einen fehlerhaft wirksamen Beherrschungsvertrag handelt.

Indizien für einen Beherrschungsvertrag ergeben sich daraus, daß es keine Formular-, sondern im einzelnen ausgehandelte Verträge sind, die bereits im Vorfeld und für die Abwicklung der Lieferbeziehung besonders enge Kooperationen regeln und besondere Absicherungen für den Fall vorsehen, daß eine Partei vorzeitig aus der Lieferbeziehung ausscheiden will.

Ist der Einfluß nicht vertraglich fixiert, kann sich aus der tatsächlichen Ausgestaltung der Lieferbeziehung ergeben, daß *faktische Konzerne* vorliegen.¹⁶ Konzerne entstehen gem. §§ 17 Abs. 1, 18 Abs. 1, Satz 3 AktG, wenn ein herrschendes Unternehmen über Mittel verfügt, die es ihm ermöglichen, bestimmte Maßnahmen in dem beherrschten Unternehmen zu veranlassen. Es kommt nicht darauf an, ob die veranlaßten Maßnahmen für das beherrschte Unternehmen Vor- oder Nachteile bringen. Entstehende Nachteile ziehen gem. §§ 311, 302 AktG Nachteils- oder Verlustausgleichspflichten nach sich. Diese betreffen nicht die Voraussetzungen, sondern bereits die Rechtsfolgen eines Konzerns. Die durch JIT-

15 Nagel, B., Der Lieferant On line – Unternehmensrechtliche Probleme der Just-in-time-Produktion am Beispiel der Automobilindustrie, in: DB 1988, S. 2291ff.

16 Nagel, B./Riess, B./Theis, G., Der faktische Just-in-time-Konzern – Unternehmensübergreifende Rationalisierungskonzepte und Konzernrecht am Beispiel der Automobilindustrie, in: DB 1989, S. 1505ff.

Lieferbeziehungen möglicherweise entstehenden Synergieeffekte schließen daher die Entstehung von Konzernverhältnissen nicht aus.

Bei einer kapitalmäßigen Mehrheitsbeteiligung wird gem. §§ 17 Abs. 2 AktG, 18 Abs. 1, Satz 3 AktG vermutet, daß Konzernverhältnisse vorliegen. Daraus, daß das Gesetz die Kapitalbeteiligung als Ausgangspunkt von Konzernverhältnissen ausdrücklich normiert, wird zum Teil gefolgert, daß nur die Beeinflussung konzernrechtliche Bedeutung hat, die innergesellschaftlich verwurzelt ist und über interne Willensbildungsprozesse die Geschäftsführung der beherrschten Gesellschaft steuert. Herkömmliche Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen sind daher in der Regel nicht konzernrechtlich faßbar. Die datentechnisch-organisatorisch integrierten Lieferbeziehungen begründen indessen neuartige unternehmensstrukturelle Abhängigkeiten zwischen Zulieferer und Abnehmer, die dem Einflußpotential einer Mehrheitsbeteiligung äquivalent sind und daher in bestimmten Fällen Konzernverhältnisse hervorbringen.

Je transparenter sich der Automobilhersteller das Zulieferunternehmen aufgrund seiner Marktstellung macht und je stärker er diese Transparenz dazu benutzt, die Infrastruktur und das Fertigungsverfahren des Zulieferers mit den eigenen Anforderungen zu harmonisieren, desto mehr verdichten sich die marktmäßigen Zuliefer- zu konzernrechtlichen Unternehmensbeziehungen. Der Einfluß geht nicht von einem anonymen Markt aus, sondern ist einem konkreten Abnehmer zuzuordnen.

Die Sachlage gleicht der, daß ein Mehrheitsgesellschafter im Zulieferunternehmen über sein Weisungsverhalten in der Gesellschafterversammlung oder über seine Willensäußerungen in der Hauptversammlung Einfluß auf die Geschäftsführung nimmt. Unterschiede ergeben sich nur in der Art, nicht aber in der Intensität der Beeinflussung: Während die Beeinflussung der Geschäftsführung bei der Kapitalbeteiligung an der Leitungsebene ansetzt und die strategische Geschäftspolitik erfaßt, handelt es sich bei JIT-Zulieferbeziehungen um einen konkret-sachbezogenen Einfluß auf die Produktionsstrukturen vor Ort, der bestimmte Maßnahmen veranlaßt und so auf die Leitungsebene der Zulieferunternehmen zurückwirkt. Die Beeinflussungswirkung ist identisch, nur das Verfahren der Beeinflussung verläuft in umgekehrter Richtung wie bei der Kapitalbeteiligung.

Bei sequenzgenauer JIT-Belieferung verdichtet sich der Einfluß des Automobilherstellers auf die wesentlichen Unternehmensfunktionen Investition, Produktion, Absatz, Qualitätssicherung, Personal und Finanzen. Der Zulieferbetrieb erhält den »Status einer produktionstechnischen Be-

triebseinheit«¹⁷ des Automobilherstellers. Die Leitungsaufgaben im Bereich der Produktionsplanung und -steuerung reduzieren sich im Zulieferunternehmen während der Lieferbeziehung auf ein »Krisenmanagement«. Es gilt, in dem Regelkreislauf Störungen zu verhindern und eingetretene Störungen schnellstmöglich in Absprache mit dem Automobilhersteller zu beseitigen. Die in dieser Weise »abgespeckte« Leitungskompetenz des Zulieferers umfaßt nicht mehr annähernd die Anforderungen, die an einen rechtlich autonomen, d.h. konzernfreien, Entscheidungs- und Handlungsspielraum zu stellen sind. Vielmehr fungiert der JIT-Zulieferer wie eine ausgelagerte Betriebsabteilung des Automobilunternehmens.

Die Wahrscheinlichkeit eines einflußkonformen Verhaltens ist im Rahmen der Sequenzzulieferbeziehung besonders groß, da der Zulieferer wegen des hohen Investitions- und Organisationsaufwandes für die Dauer der Lieferbeziehung keine Ausweichmöglichkeiten mehr hat. Aus ökonomischer Sicht kommt es hier auf die Höhe der Abwanderungskosten an. Für den Zulieferer wie für den Abnehmer kommt ein vorzeitiger Wechsel der Lieferbeziehung unter ökonomischen Gesichtspunkten nur in Betracht, wenn die Kosten für den Aufbau und die Aufrechterhaltung einer neuen Lieferbeziehung niedriger sind als für die Aufrechterhaltung der alten.¹⁸ Eine Abwanderung dürfte für den Zulieferer nur selten lohnend sein. Dem Automobilhersteller eröffnet sich dadurch eine zeitlich befristete sichere Einflußmöglichkeit auf den Zulieferbetrieb. Die rechtliche Selbständigkeit der Zulieferunternehmen degeneriert zu einer »formalen Hülle«. In den Fällen, in denen ein einbetriebliches, autonomes Zulieferunternehmen einen Automobilhersteller sequenzgenau beliefert, entsteht ein qualifiziert faktischer Konzern, d.h. ein besonders enger faktischer Konzernverbund.²⁰

Die tatsächlichen Zulieferstrukturen weichen jedoch erheblich von der Annahme ab, daß der Lieferant ein einbetriebliches autonomes Zulieferunternehmen ist. In der Regel ist das Zulieferunternehmen mehrbetrieblich organisiert, wobei die JIT-Anlieferung durch einen abnehmernahen Produktionsbetrieb erfolgt. In diesen Fällen ist der Systemeinfluß des

17 Martens, K.-P., Die existentielle Wirtschaftsabhängigkeit, Köln 1979, S. 35; ebenso Klebe/Roth, Der Betriebsrat heute: Ohnmacht oder Gegenmacht?, in: Die Mitbestimmung 6/1988, S. 330ff.

18 Eger, Th., Einführung in die ökonomische Analyse des Rechts, in: Nagel, Bernhard: Wirtschaftsrecht II, München 1989, S. 151.

19 BGHZ 95, 330ff., 342 (Autokran-Urteil).

20 BGHZ 95, 330ff., 342ff. (Autokran-Urteil), der in dieser Entscheidung für Fälle, in denen ein Unternehmen wie eine ausgelagerte Betriebsabteilung geführt wird, qualifiziert faktische Konzerne angenommen hat.

Automobilherstellern auf den JIT-Betrieb begrenzt. Es handelt sich daher um einen auf den Betrieb begrenzten Teilkonzern.

Steht das Zulieferunternehmen bereits in einem klassischen Konzernverhältnis, so ist es rechtlich möglich, daß der JIT-Betrieb nur von zwei Müttern beherrscht wird. Der Zulieferbetrieb erhält neben der klassischen eine »JIT-Konzernmutter«. Die Mutter des Zulieferunternehmens duldet die Beherrschung des JIT-Betriebs durch den Automobilhersteller. Es handelt sich daher um eine »Duldungsmitkonzernmutterschaft«. Das kommt auch darin zum Ausdruck, daß die Konzernmutter beim Abschluß der JIT-Lieferverträge ihrer Tochter mit dem Automobilhersteller beteiligt wird.

2.3 Tarifpolitische Handlungspotentiale

In der Mehrzahl der Fälle einer kurzzyklischen, nicht sequenzgenauen JIT-Lieferbeziehung entstehen jedoch keine Konzernverhältnisse. Eine Lösung über den KBR-Ansatz wäre hier auch nicht praktikabel, da eine unübersehbare Anzahl von Konzernen entstehen würde und der KBR daher personell überlastet wäre. Für diese Fallgruppen kommen daher tarifvertragliche Lösungspotentiale in Frage. Tarifverträge können entlang der logistischen Kette abgeschlossen werden. Die logistische Kette und damit der Tarifvertrag kann mehrere Branchen übergreifen. Dies erfordert eine Koordination der beteiligten Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. Werden mehrere Tarifverträge der Automobilhersteller mit ihren Zulieferern abgeschlossen, so kann dies zu einer »Aushöhlung« des Flächentarifvertrages für die Metallindustrie in der Region führen, in der das Automobilunternehmen seinen Sitz hat. Hier sind grundlegende tarifpolitische Fragen angesprochen. Weiterhin können sich für ein Zulieferunternehmen, das in mehreren logistischen Ketten beteiligt ist, unterschiedliche tarifvertragliche Optionen ergeben. Arbeiten mehrere Betriebe unterschiedlichen Ketten zu, so können sich in ein und demselben Unternehmen unterschiedliche Beschäftigungsbedingungen ergeben, obwohl die Betriebe möglicherweise räumlich zusammenhängen oder eng zusammenliegen. Da durch einen Tarifvertrag auch die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte ausgeweitet werden können, sind auch hier gravierende Unterschiede denkbar.

Die bereits heute bestehenden, gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte-Arbeitsgemeinschaften können durch Tarifverträge rechtlich abgesichert werden. Die Koordinierung und der Informationsaustausch zwischen den betrieblichen Interessenvertretungen ist so unter erleichterten Bedingungen organisierbar.

3. Perspektiven

Es kann nicht darum gehen, die Entwicklung neuer Logistikkonzepte und Beschaffungsstrategien, die die zwischenbetrieblichen Beziehungen grundlegend verändern, aus interessenpolitischer Sicht aufhalten zu wollen. Wichtig ist vielmehr, daß sich die Mitbestimmungssituationen und Mitbestimmungsrechte nicht nur dieser Entwicklung anpassen, sondern sie darüber hinaus auch mitgestalten.

Auch auf Arbeitnehmerseite ist ein Umdenken erforderlich. Die Interessen können nicht mehr isoliert auf Betriebs- und Unternehmensebene verfolgt werden, sondern müssen sich an den Systemzusammenhängen orientieren. Es bedarf auf Arbeitnehmerseite eines integrativen und koordinierten Zusammenwirkens der Interessenvertretungen auch im betriebs- und unternehmensübergreifenden Bereich. Damit sollen die dezentralen Interessenvertretungsstrukturen nicht ihren Stellenwert verlieren. Damit sie auch zukünftig die Mitbestimmungsrechte effektiv wahrnehmen können, müssen zentrale Mitbestimmungsorgane stärker zum Informationsaustausch und zur Interessenkoordinierung genutzt werden. Die Intensivierung und Neuorganisation der Zulieferbeziehungen ist auch mit einer Internationalisierung der Produktion innerhalb der gesamten logistischen Kette verbunden. Ausländische Belegschaften werden weder durch das Betriebsverfassungsgesetz, noch durch inländische Tarifverträge erfaßt. Eine angemessene Bewältigung der Just-in-time-Lieferbeziehungen erfordert hier ein »Nachziehen« der Arbeitsbeziehungen gegenüber den Unternehmens- und Wirtschaftsverflechtungen, die europa- und weltweit stattfinden. Das bedeutet, wenn man als nächsthöhere politische Einheit gegenüber dem Nationalstaat die Europäische Gemeinschaft betrachtet, europäische Betriebsräte und europaweite Tarifverträge.

Die schwächsten Glieder der logistischen Kette

»Eine Kette ist nur so stark, wie das schwächste ihrer Glieder.« Gilt dieser Satz auch für die viel diskutierte logistische Kette zwischen Zulieferern und Abnehmern? Sind sich alle Beteiligten einig darüber, daß eine sinnvolle Zusammenarbeit nur dann möglich ist, wenn die gegenseitigen Interessen gewahrt werden?

Zumindest in der gegenwärtigen Phase der Entwicklung der Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen wird man beide Fragen mit einem klaren »Nein« beantworten müssen. Trotz der unterschiedlichen Ansätze und Blickwinkel der in diesem Buch zusammengefaßten Beiträge ist eines ganz deutlich: Im Bereich der nicht spezialisierten Sub- und Sub-Sub-Zulieferer herrscht eine gnadenlose Verdrängungskonkurrenz und gibt es Abhängigkeitsverhältnisse, die von der Wirtschaftspresse zu Recht beklagt werden.¹ Führende Industrielle wie etwa Thyssen-Chef *Spethmann* fordern sogar eine »Bill of Rights« für die Autozulieferer.²

Es soll an dieser Stelle gar nicht darum gehen, diese Vorgänge zu bewerten, etwa zu Fragen, ob und inwieweit die Verdrängungskonkurrenz eine sinnvolle Auslese bewirkt oder ob nicht auch um kurzfristiger Vorteile Willen längerfristig sinnvoll nutzbare wirtschaftliche Potenzen zerstört werden. Im folgenden geht es vielmehr darum, gerade den Bereich derer »da unten« noch einmal deutlicher in den Mittelpunkt des Interesses zu rücken. Denn die bisher diskutierten Konzepte der Mitbestimmungssicherung sparen – soweit ersichtlich – gerade diesen Bereich aus.

Das gilt zunächst für die Ansätze zur Bildung von Konzern-Betriebsräten (KBR) entlang der logistischen Kette: In der juristischen Literatur gibt es dazu zwei Hauptansätze, der Ansatz von Nagel/Riess/Theis³

1 Vgl. z.B. die Artikel »Die Zulieferer proben den Aufstand«, in: *Impulse* Nr. 2/1989, oder neuestens »Angst vor König Kunde«, in: *Management Wissen* Nr. 6/1990.

2 *Automotive News* vom 25. 7. 1988.

3 Vgl. dazu den Beitrag der Autoren in diesem Buch.

sowie den von Däubler⁴. Der erste geht davon aus, daß man im Zulieferer-Abnehmer-Verhältnis einen KBR gründen kann, wenn diese Beziehung so eng ist, daß sie den gesellschaftsrechtlichen Anforderungen des Konzernbegriffs (§ 17ff. AktG) entspricht. Voraussetzung ist nach diesem Diskussionsansatz erstens eine enge datentechnische Verzahnung und zweitens, daß in irgendeiner Weise der Autohersteller in der Lage ist, auf die Zulieferer zwingend einzuwirken. Praktisch bedeutet das, daß diese Konstellation schon nicht mehr möglich ist, wenn ein Systemzulieferer wie Bosch oder ein ähnlich wirtschaftlich potentes Unternehmen beteiligt ist, bei dem man davon ausgehen kann, daß es sich nicht in der klassischen Form »pressen« lassen wird.

Der zweite Ansatz für die Möglichkeit der Schaffung von Konzern-Betriebsräten im Zulieferer-Abnehmer-Verhältnis, der von Däubler entwickelt worden ist, geht davon aus, daß es sich nicht um den gesellschaftsrechtlichen Konzernbegriff handeln muß, sondern, daß es einen spezifisch mitbestimmungsrechtlichen Konzernbegriff gibt. Danach soll es ausreichen, daß eine datentechnische Vernetzung engster Art existiert, so daß also nach diesem Konzept auch mit Bosch der Konzernbetriebsrat zu realisieren ist. Beide Ansätze sind aber dadurch gekennzeichnet, daß sie nur im Ausnahmefall einfache Zulieferer und Sub-Zulieferer erfassen; ihr Hauptwirkungsbereich ist das Verhältnis Systemlieferant – Abnehmer.

Eben dies gilt auch für den zweiten Ansatz in der Mitbestimmungskonzeption, für die Diskussion der »Auflösung des Betriebsbegriffs«, wie sie vor allem von Trümmer begonnen worden ist.⁵ Hauptpunkt dieser Argumentation ist die Feststellung, daß bei enger datentechnischer Koppelung entlang der logistischen Kette eine arbeitstechnisch-organisatorische Einheit entsteht, wie sie für den Betriebsbegriff des BetrVG typisch ist. Erwogen wird auf dieser Basis die Konstituierung eines Betriebsrats der logistisch verketteten Unternehmen.

Schaut man auch hier weniger auf die Argumentation in sich, sondern eher auf das Ergebnis, wird wiederum deutlich, daß grundsätzlich vor allem das Verhältnis zwischen Systemzulieferer und Autohersteller erfaßt werden kann, weil jedenfalls bisher nur dort die extreme datentechnische Verzahnung besteht. Zusätzlich bedarf es bei dieser Konstruktion noch

4 Däubler, Informationstechnische Unternehmensverketzung und Arbeitsrecht, in: Computer und Recht, 1988, S. 834ff.

5 Trümmer, Degeneriert das Betriebsverfassungsrecht unter den Bedingungen hochgradiger informationstechnischer Betriebs- und Unternehmensverketzung zu einer Restgröße des kollektiven Arbeitsrechts?, in: Heckenauer/Hexel/Selzer (Hrsg.), Soziale Demokratie gestalten, Hannover 1988, S. 106ff.

der besonderen Konstellation, daß die betroffenen Unternehmen räumlich nahe beieinander liegen, da sich ansonsten eine betriebliche Einheit schwer begründen läßt.

Die bisherigen juristischen Diskussionen zur Mitbestimmungssicherung beziehen sich damit tendenziell deutlich auf den »oberen« Bereich in der Zulieferer-Kette und lassen den »unteren« unbeachtet. Das ist von Nachteil, weil gerade im letztgenannten Bereich relativ viele Probleme bestehen und damit ein großer Regelungsbedarf festzustellen ist.

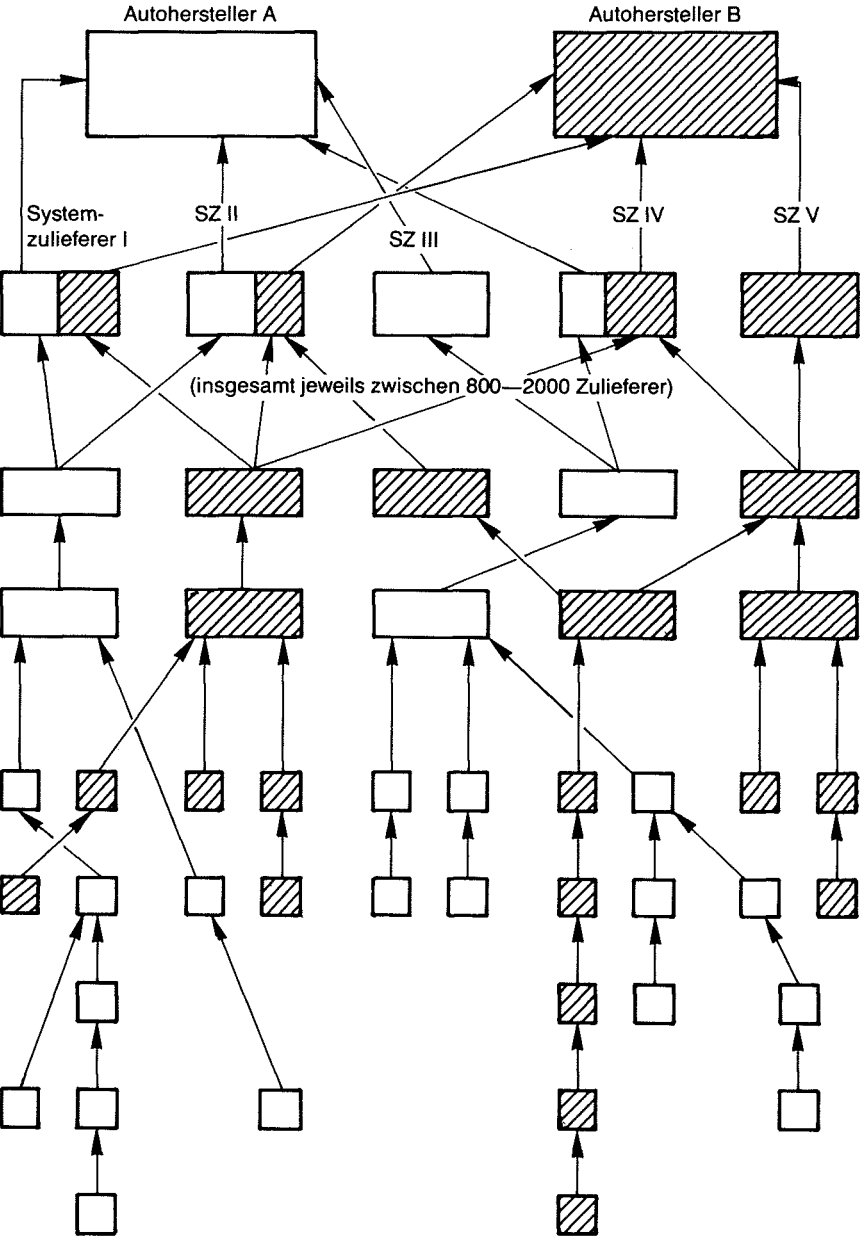
Vielleicht kann für diese Verkürzung der Diskussion auch das Bild der »logistischen Kette« (mit)verantwortlich gemacht werden, das die Realität der Zulieferer-Abnehmer-Beziehung nur zum Teil erfaßt. Richtig ist an dem Bild der Kette gewiß das Element der starken und engen Bindung. Unrichtig ist aber die mitschwingende Vorstellung, daß alle Kettenglieder in etwa gleich stark sind. Die in diesem Buch deutlich gewordene Vielfalt der Varianten im Verhältnis zwischen Lieferanten und Abnehmern läßt sich in einem Schaubild verdeutlichen, das die mögliche Palette von Kombinationen anzudeuten vermag.

Sucht man für diese Strukturen ein passendes Bild aus der Wirklichkeit, scheint der Vergleich mit einer Koralle naheliegend: das gilt nicht nur wegen der extrem feinverzweigten Struktur, sondern auch und vor allem, weil das Bild der Koralle die tendenzielle Instabilität bei den äußeren Zweigen einbezieht. Um die Kernkoralle herum gibt es ja immer eigenständige Korallenteilchen, die frei fluktuieren, sich auch manchmal festsetzen und eine stabile Beziehung zur Kernkoralle bilden, aber dann auch wieder durch Strömungen oder das Anstoßen von Fischen oder andere Tieren losgerissen werden. Da in der Realität zumindest bei den »Korallenzweigen«, also den einfachen Zulieferern und vor allem bei den Sub- und Sub-Subzulieferern die Instabilität der Bindung zum Hersteller oder Systemlieferanten ein mindestens ebenso großes Problem zu sein scheint, wie die (zu) feste Bindung an diesen, ist dieses Element durchaus wichtig.

Rechtspositionen aus dem Kartellrecht

In den juristischen Diskussionen beschäftigt sich vor allem die kartellrechtliche Debatte mit den Problemen der Zulieferer, die – vor allem aus Angst vor dem Verlust der Geschäftsbeziehungen und damit oft der Existenzgrundlage – erpreßbar geworden sind. Für die Diskussion der Arbeitnehmerinteressen ist dieser Ansatz jedoch bisher kaum aufgegrif-

Schaubild über die aktuelle Zulieferstruktur im Automobilbereich



fen worden.⁶ In der Tat ist nicht schon auf den ersten Blick einsichtig, inwieweit die Interessen der Arbeitnehmer aus einer kartellrechtlichen Diskussion eine Verstärkung beziehen können. Wenn man sich jedoch vergegenwärtigt, daß das Kartellrecht sich auch damit auseinandersetzt, daß in gestörten Vertragsverhältnissen nach Möglichkeit die Ungleichgewichte relativiert werden sollen, weil sonst der Wettbewerb gestört wird, dann wird dieser Interessenbezug schon deutlicher. Wenn es darum geht, einen funktionierenden Wettbewerb zu schützen, wie es im Namen des einschlägigen *Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB)* deutlich wird, bedeutet das bei einer gestörten Vertragsparität zumindest auch, daß für die »unterlegene Seite« Teilbereiche von Autonomie wiederherzustellen sind. Dies aber ist für die Arbeitnehmer unmittelbar interessant, weil danach extreme Abhängigkeitsverhältnisse, wie die von den genannten Zulieferern, rechtlich fragwürdig werden. Gelingt es, auf dieser Basis ein Mindestmaß von Autonomie für die abhängigen Unternehmen zu retten, kann dies für die Mitbestimmung nur positiv sein, denn der entscheidungsautonome Arbeitgeber wird zumindestens in Teilbereichen wiederhergestellt. Dabei darf natürlich das Problem der praktischen Rechtsdurchsetzung nicht außer acht gelassen werden: Selbst wenn ein Abhängigkeitsverhältnis kartellrechtlich ein Skandal ist, heißt das natürlich noch lange nicht, daß dann eben auch der Zulieferer in der Lage ist, sich mit Schadensersatzansprüchen o.ä. tatsächlich gegen das ihn pressende übergeordnete Unternehmen zu wenden.⁷ Es handelt sich hier um das gleiche Problem, das wir in jedem Rechtsgebiet – z. B. auch im Arbeitsrecht – kennen, bei dem feststeht, daß z. B. Schadensersatzansprüche von Arbeitnehmern gegen Arbeitgeber praktisch während eines laufenden Arbeitsverhältnisses nicht geltend gemacht werden. Trotz dieser nicht zu unterschätzenden praktischen Schwierigkeiten erscheint eine Diskussion der kartellrechtlich vorausgesetzten Autonomiespielräume nicht uninteressant, weil sie zumindest die gesellschaftspolitische Diskussion vorantreiben kann.

Der Zweck des Kartellrechts ist bereits angesprochen: Es soll ein gestörtes Marktgleichgewicht wiederhergestellt werden. Zur Erreichung dieses Zieles sind im Gesetz verschiedene Handlungsmöglichkeiten vorgesehen. Zum ersten können die Kontrollbehörden bestimmte Verhaltensweisen von Unternehmen untersagen; zum zweiten bestimmte Verträge oder Vertragsteile für unwirksam erklären, zum dritten sind die mittelbaren

⁶ Vgl. jedoch den Beitrag von *Klebe/Roth* in diesem Buch.

⁷ Vgl. z. B. die Fälle von Sanktionen von Zulieferern, die sich gegen Erpressungen wehrten, in: *Impulse* Heft 2/1989.

Effekte des Kartellrechts von Bedeutung, insbesondere die Tatsache, daß Verstöße gegen das GWB in Verträgen zur Nichtigkeit der Regelung nach § 138 BGB führen können. Voraussetzung für die Anwendung dieser Regelungen ist jedoch, daß eine Situation der Marktmacht im Sinne des GWB besteht. Dabei wird zwischen der absoluten und der relativen Marktmacht unterschieden. Die *absolute Marktmacht* (§ 22 GWB) setzt voraus, daß ein marktbeherrschendes Unternehmen existiert. Dabei wird für die Marktbeherrschung von einem Marktanteil von mindestens ein Drittel ausgegangen. Bezieht man diese Voraussetzung auf die Situation Zulieferer – Abnehmer in der Automobilindustrie, so wird deutlich, daß man in dieser Branche nicht von marktbeherrschenden Unternehmen in diesem Sinne sprechen kann: von den großen 6 Automobilherstellern kommt keiner auf $\frac{1}{3}$ Marktanteil. Bei der *relativen Marktmacht* nach § 26 GWB wird von einem marktbeherrschenden Unternehmen schon dann ausgegangen, wenn die Anbieter oder Nachfrager praktisch keine Ausweichmöglichkeiten haben. Im Gesetz heißt es: Relativ marktbeherrschende Unternehmen sind solche, von denen Anbieter oder Nachfrager einer bestimmten Art von Waren in der Weise abhängig sind, daß ausreichende und zumutbare Möglichkeiten, auf andere Unternehmen auszuweichen, nicht bestehen. Diese Norm ist seinerzeit im wesentlichen für die Vermachtungssituationen im Handel gedacht gewesen, die wesentliche Rechtsprechung bezieht sich in der Tat auf Fragen des Handelsbereichs. Gleichwohl wird schon aus der Gesetzesformulierung deutlich, daß zumindest wesentliche Aspekte in der Zulieferer-Abnehmer-Beziehung unter diesem Gesichtspunkt rechtlich relevant sein können.

Dies gilt insbesondere, wenn ein Zulieferer nur an *einen* Abnehmer liefert, wenn er z. B. auf die Fortführung eigener Produktlinien verzichtet, weil das dieser Abnehmer so will, oder wenn er im Vertrauen auf diesen Abnehmer riesige Investitionen tätigt. Die Rechtsfolge der Feststellung einer relativ marktbeherrschenden Stellung eines Unternehmens besteht darin, daß dieses Unternehmen die von ihm abhängigen Unternehmen weder diskriminieren noch unbillig behindern darf. Das Merkmal der Diskriminierung ist immer dann problematisch, wenn das Unternehmen die von ihm abhängigen Unternehmen nicht ungleich, sondern alle gleichmäßig schlecht behandelt. In diesem Fall aber wird man immer noch davon ausgehen können, daß eine unbillige Behandlung vorliegt. Denn den Rechtsbegriff »unbillig behindern« kann man durchaus mit schlecht behandeln in die Alltagssprache übertragen.

Schon aus der Darstellung dieser Grundzüge wird deutlich, daß kartellrechtliche Handlungsspielräume zur Gestaltung der Zulieferer-Abnehmer-

mer-Beziehungen durchaus vorhanden sind. Gerade in neuerer Zeit gibt es sowohl in der juristischen Literatur als auch in der Wirtschaftspresse dementsprechend interessante Diskussionen über diese Fragen. So beispielsweise ein Aufsatz eines der Direktoren des Bundeskartellamts zu dieser Problematik, aus dem eindeutig hervorgeht, daß es kartellrechtliche Handlungsspielräume im Zulieferer-Abnehmer-Verhältnis gibt. Zwar werde man nicht alle Probleme mit dem Kartellrecht lösen können, aber bestimmte Prozesse der Auslese ließen sich abfedern oder verlangsamen.⁸ Interessant ist in diesem Zusammenhang auch eine neuere Untersuchung des Mittelstandsinstituts Niedersachsen, die zum einen empirische Fälle zur Abhängigkeit der Zulieferer zusammengetragen hat, zum anderen kartellrechtliche Effektivierungsvorschläge zur bestehenden Rechtslage als Fazit vorlegt.⁹ Insgesamt erscheint es notwendig, diese Entwicklung zur Kenntnis zu nehmen und verstärkt in die gewerkschaftliche Diskussion einzubeziehen.

Rechtspositionen aus dem Zivilrecht

Ähnliches gilt für die zweite juristische Problemzone, deren Bedeutung für die Arbeitnehmerinteressen wenig beachtet wurde: für die zivilrechtliche Diskussion. Auch hier zeigt sich in der Literatur eine Intensivierung der Debatte. Vor allem zwei Rechtsbereiche werden diskutiert:

1. Die Frage des Rechtscharakters der Vereinbarungen zwischen Zulieferer und Hersteller;
2. ihre Vereinbarkeit mit dem Gesetz über die allgemeinen Geschäftsbedingungen.

Zu 1.

Praktisch ist diese Frage wichtig für die Entscheidung, wie man bei Lücken und zweifelhaften Begrifflichkeiten in den Verträgen zu einer sinnvollen Interpretation kommt. Stichworte für die Juristen in diesem Zusammenhang sind die Begriffe laufende Geschäftsbeziehungen, Dauerschuldverhältnisse, Gesamtschuldverhältnisse, Handeln im gegenseitigen Interesse etc.¹⁰

8 *Klaue*, Nationales Kartellrecht und Zuliefererproblematik unter besonderer Berücksichtigung der Automobilindustrie, in: ZIP 1989, S. 1313 ff.; Handelsblatt vom 2. 11. 1989.

9 Vgl. dazu den Aufsatz von *Hamer* in diesem Buch.

10 *Zirkel*, Das Verhältnis zwischen Zulieferer und Assembler – eine Vertragsart sui generis?, NJW 1990, S. 345 ff.; *Klamroth*, Verträge für lagerlose Versorgung, in: Beschaffung aktuell 2/1988, S. 40 ff.

Diese Diskussion zeigt gesellschaftspolitisch das Bemühen, zumindest im Bereich der sehr engen, symbiotischen Beziehung zwischen Zulieferer und Hersteller eine Verstetigung und nach Möglichkeit Strukturen der gegenseitigen Interessenwahrung zu erreichen. In diesen Zusammenhang gehört auch die Diskussion darüber, inwieweit der Verschuldensbegriff des Zivilrechts in extremen symbiotischen Beziehungen überhaupt noch funktionieren kann. Zweifelhaft ist dies, weil in der Situation, in der der Zulieferer auf Anweisung des Herstellers handelt, er nahezu keinen eigenen Risikobereich mehr hat und insoweit auch kaum ein Verschulden feststellbar ist.

Zu 2.

Der zweite Punkt, der in der zivilrechtlichen Diskussion von großem gesellschaftspolitischen Interesse ist, ist der Ansatz über das *Gesetz über die Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGBG)*. Voraussetzung für die Anwendung dieses Gesetzes ist, daß im Grunde formularmäßige Verträge vorliegen, die dann von dem wirtschaftlich schwächeren nur noch akzeptiert oder abgelehnt werden können. Dabei reicht es jedoch aus, daß bestimmte Blöcke in diesen Verträgen vorformuliert sind. Eben dies aber ist häufig in der Situation zwischen Herstellern und Zulieferern der Fall, denn große Bereiche der Verträge werden nicht mit jedem einzelnen Zulieferer und dem Hersteller individuell ausgehandelt.¹¹ Sind solche feststehenden Vertragsblöcke vorhanden, dann gilt das Gesetz über die allgemeinen Geschäftsbedingungen auch in den Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen. Denn nach § 9 des Gesetzes darf man sich nicht unangemessen benachteiligen – auch dann nicht, wenn auf beiden Seiten Kaufleute beteiligt sind. Unter diesem Aspekt sind in neuerer Zeit z.B. bestimmte Qualitätssicherungsvereinbarungen für rechtlich problematisch gehalten worden.¹² Dies galt insbesondere im Hinblick auf die Regelungen des HGB, von denen diese Qualitätssicherungsvereinbarungen deutlich abweichen. Nach dem HGB ist die generelle Regelung die, daß der Empfänger einer Ware zu überprüfen hat, ob diese in Ordnung ist und eine kurzfristige Rügepflicht besteht. Bei den Qualitätssicherungsvereinbarungen ist der typische Fall der, daß derjenige, der die Ware abschickt, zu prüfen hat, ob diese qualitätsmäßig in Ordnung ist. Hier liegt also eine eindeutige Verlagerung der Risiken vor.

11 Schmid, Just-in-time muß ausgehandelt werden, in: Beschaffung aktuell, 3/1989, S. 22 ff.

12 Graf von Westphalen, Festschrift 40 Jahre »Der Betrieb«, 1989, S. 223 ff.; vgl. zur Verschärfung dieser Probleme in Anbetracht der Entwicklung der Produkthaftung Quittnat, Qualitätssicherungsvereinbarungen und Produkthaftung, in: BB 1989, S. 571 ff.

Diese *Risikoverlagerung* ist vor allen Dingen deshalb besonders problematisch, weil derjenige, der die Warenausgangskontrolle macht, sich schlecht gegen die Risiken versichern kann: In aller Regel sind die Versicherungen nur für Fälle im Rahmen der gesetzlichen Risikoverteilung einschlägig. In Anbetracht dieser zivilrechtlichen Diskussion beraten in neuerer Zeit die Rechtsvertretungen der Einkaufsabteilungen der Autohersteller ihre Klienten dahingehend, daß alles in Vertragsregelungen individuell auszuhandeln sei.¹³ Aushandeln im Sinne des AGB-Gesetzes bedeutet, daß die entsprechenden Klauseln ausdrücklich zur Disposition gestellt werden müssen.¹⁴ Praktisch bedeutet das, daß die Einkäufer im Notfall in der Lage sein müssen nachzuweisen, daß man die entsprechenden Klauseln zur Disposition gestellt hat und dann dennoch im gegenseitigen Einverständnis zu eben der ursprünglich gewollten Regelung gelangt ist.

Zur Diskussion im EG-Recht

Schließlich noch einige kurze Bemerkungen aus einem dritten, nicht mitbestimmungsrechtlichen Ansatz: dem EG-Recht. Daß die Probleme des Zuliefererwesens nicht nur in der Bundesrepublik bestehen, sondern international, ist bereits mehrfach auch in diesem Reader angesprochen worden. So verwundert es nicht, daß die EG-Bürokratie mittlerweile bemerkt hat, daß eventuell ein Regelungsbedarf existiert. Es verwundert in Anbetracht von mehr als 20 Jahren Diskussion um die Mitbestimmungsangleichung in der EG aber auch nicht, daß die EG in ihren Bemühungen in der Frage der Zulieferer-Abnehmer-Beziehung noch nicht sehr weit gediehen ist. Derzeit besteht nur ein Entwurf zu einer Entschließung zum Zuliefererwesen, in dem ein Hauptpunkt darin gesehen wird, die Zahlungsbedingungen zu vereinheitlichen. Gegenwärtig sind diese in den europäischen Ländern offensichtlich sehr unterschiedlich. Unter dem Gesichtspunkt der gleichen Wettbewerbsbedingungen wird hier eine Angleichung angestrebt.

Der zweite Punkt, der in diesem Zusammenhang angesprochen worden ist, greift einen Aspekt der eben dargestellten zivilrechtlichen Diskussion auf: Durch die Entwicklungen in der Produkthaftung können sich die Probleme der Risikoverlagerung zwischen Zulieferer und Abnehmer vertiefen. Hier soll eine EG-Expertengruppe untersuchen, inwieweit diese

¹³ Schmidt, a.a.O.; Klamroth, a.a.O.

¹⁴ BGH vom 9. 10. 1986, in: BB 1987, S. 784 ff.

Risikoverlagerung zu einer weiteren Verschärfung des Ungleichgewichts führt und man aus diesem Grunde Regelungen treffen muß.

Als letzter Punkt sei die Idee genannt, ein europäisches Informationszentrum zum Zulieferwesen zu gründen und auf der Basis der Ergebnisse dieses Informationszentrums kleine und mittlere Zulieferunternehmen besonders zu fördern.¹⁵

Bei all diesen Überlegungen aus kartellrechtlicher, zivilrechtlicher und EG-rechtlicher Sicht, die auch in der gewerkschaftlichen Debatte zum Zulieferer-Abnehmer-Verhältnis eine Rolle spielen sollten, ist allerdings nicht zu übersehen, daß diese Ansätze nicht unmittelbar zu einer Mitbestimmungssicherung führen können. Das Aufgreifen dieser Gedanken ist zwar geeignet, Probleme der Zulieferer-Industrie auch als Rechtsprobleme deutlich zu machen. Eine direkte Stärkung der Arbeitnehmerrechte ist jedoch nicht zu erwarten. Da diese jedoch – wie eingangs dargelegt – auch und gerade im Bereich der kleinen und wirtschaftlich abhängigen Zulieferunternehmen unverzichtbar ist, soll abschließend ein weiterer Ansatz zur Mitbestimmungssicherung zur Diskussion gestellt werden: der Ansatz über »vereinbarte Mitbestimmungsstrukturen«.

»Vereinbarte Mitbestimmung«

Vereinbarte Mitbestimmungsstrukturen bestehen derzeit in der Praxis vor allen Dingen in drei Bereichen:

- bei der Spartenorganisation,
- bei der Unternehmensteilung und Betriebsaufspaltung,
- in internationalen Verflechtungen.

Bei der *Spartenorganisation* wird ein Großunternehmen oder Konzern intern organisatorisch nach verschiedenen Sparten (in der Regel entsprechend den Produkten, ggf. aber auch nach Regionen) aufgeteilt. Diese Sparten sind umfassend für ihren Bereich zuständig und werden wirtschaftlich als »Unternehmen im Unternehmen« verstanden, ohne daß formal-rechtlich eine Ausgliederung erfolgt. Der Begriff *profit-center* ist in diesem Zusammenhang üblich. Die Mitbestimmung auf Aufsichtsrats- und Betriebsratsebene wird durch diese Organisationsform ausgehöhlt, weil die Spartenleitungen wichtige Entscheidungsbefugnisse haben, aber weder Verhandlungspartner der Betriebsräte sind, noch vom Aufsichtsrat direkt kontrolliert werden.

¹⁵ Vgl. dazu auch den Beitrag von *Breit* in diesem Buch.

Vereinbarte Mitbestimmungsstrukturen sollen diese Defizite beheben helfen. Außerdem sollen sie Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den jeweiligen Sparten-Betriebsräten eröffnen. Der erste Vorschlag solcher vereinbarter Mitbestimmungsstrukturen zur Ergänzung der gesetzlichen Betriebsverfassung wurde bereits 1973 von der *Arbeitsgemeinschaft der engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Eisen und Stahl* gemacht.¹⁶ Inzwischen ist diese Praxis aber weit über den Montanbereich hinaus verbreitet. Inhaltlich sind diese Vereinbarungen durchaus unterschiedlich.

Es gibt Vereinbarungen, die lediglich zusätzliche Informationskreise für die Sparten bilden, die explizit nicht an die Stelle der gesetzlichen Mitbestimmungsgremien treten, sondern diese nur ergänzen. Es gibt Arbeitsgemeinschaften von Betriebsräten, die KBR-ähnliche Funktionen haben und es gibt »gemeinsame Gesamtbetriebsräte« und »gemeinsame Wirtschaftsausschüsse«, die an die Stelle der gesetzlichen Gremien treten.

Von der Rechtsqualität her gibt es Vereinbarungen, die als Tarifvertrag bezeichnet werden; meist handelt es sich jedoch um schlichte Vereinbarungen, die entweder zwischen Unternehmens(Konzern)-Leitung und Betriebsrat/Gesamtbetriebsrat/Konzernbetriebsrat oder zusätzlich mit den Gewerkschaften abgeschlossen werden.¹⁷

Bei der *Unternehmensteilung/Betriebsaufspaltung* werden Unternehmen und/oder Betriebe nach bestimmten Kriterien (z.B. Sparten) aufgeteilt und rechtlich verselbständigt. Dies kann dazu führen, daß viele Kleinunternehmen mit vielen (Klein)Betriebsräten entstehen, die nebeneinander her arbeiten, weil ein Konzern im mitbestimmungsrechtlichen Sinne, also ein Unterordnungskonzern, zweifelhaft ist. Dies führt zu Mitbestimmungsdefiziten, weil praktisch auf der Unternehmenseite ein einheitliches Team handelt, während auf der Arbeitnehmerseite eine Aufspaltung der Interessenvertretung ohne Möglichkeit der Zusammenfassung besteht.

Vereinbarte Mitbestimmung in diesem Kontext findet sich zum einen zum Zwecke der Erhaltung eines einheitlichen Betriebsrates, wobei in diesem Zusammenhang in der Regel auf die von der Rechtsprechung entwickelte Rechtsfigur »mehrere Unternehmen – ein Betrieb« verwiesen

16 Studien zur Mitbestimmungstheorie und Mitbestimmungspraxis, Band I: Führungsstil, Führungsorganisation und Mitbestimmung, Köln 1973.

17 Rancke, Betriebsverfassung und Unternehmenswirklichkeit, Opladen 1983, S. 562ff.; Säcker, Die Wahlordnungen zur MitbestG, München 1978, S. 80; Schwark, Spartenorganisation in Großunternehmen und Unternehmensrecht, in: ZHR 142 (1978), S. 203ff.; Wendeling-Schröder, Divisionalisierung, Mitbestimmung und Tarifvertrag, Köln etc. 1984, S. 145ff.

wird; zum andern gibt es auch hier »gemeinsame Gesamtbetriebsräte« oder »Arbeitsgemeinschaften der Betriebsräte« zur gemeinsamen Information bzw. zum Interessenabgleich.¹⁸

Seit vielen Jahren wird diskutiert, daß Mitbestimmungsdefizite in *internationalen Unternehmensverflechtungen* bestehen: Ist eine Konzernspitze im Ausland, haben die nationalen Interessenvertretungsgremien (Aufsichtsrat sowie Betriebsrat/Gesamtbetriebsrat/Konzernbetriebsrat) keinen formellen Zugriff auf sie. Auch fehlen formelle Kommunikations- und Koordinationsmöglichkeiten mit den Interessenvertretern im Ausland.

Insbesondere in den deutsch-französischen Beziehungen zeichnen sich hier in neuerer Zeit Änderungen ab. So haben die Firmen Thomsen Grand Public und Bull und ihnen folgend BSN *internationale Informationsausschüsse* gebildet. In anderen Konzernen und über Frankreich hinaus gibt es entsprechende Bemühungen zu verzeichnen. Charakteristisch für diese Vereinbarungen sind:

- Definierte Unterrichtsrechte und Anhörungsrechte,
- ein Verfahren bei Meinungsverschiedenheiten, ggf. mit der Möglichkeit eines zeitlichen Aufschubs,
- Regelungen zur Zusammensetzung,
- Regelungen zur Kostentragung, ggf. einschließlich Sachverständigenkosten,
- Regelungen zum Tagungsrhythmus.¹⁹

Versucht man, aus den dargestellten Strukturen der vereinbarten Mitbestimmung Konsequenzen zu ziehen, so ergibt sich folgendes:

- (1) In den Bereichen, in denen Mitbestimmungsdefizite deutlich gemacht werden konnten, zeigt sich, daß in der Praxis ein Regelungsbedarf entsteht. Fehlende ausdrückliche Ermächtigungen erweisen sich demgegenüber als nachrangig.
- (2) In der Regel wird versucht, bestehende institutionelle oder sonstige Mitbestimmungsinstanzen unberührt zu lassen und die vereinbarten Mitbestimmungsstrukturen als zusätzliche Strukturen zu verstehen.
- (3) Faktoren, die auch in Zulieferer-Abnehmer-Verhältnissen entsprechende Regelungsbedarfe begründen, sind
 - das Interesse der Unternehmen an hochmotivierten und im Gesamtsystem denkenden Mitarbeitern;

18 Blank u. a., Arbeitnehmerschutz bei Betriebsaufspaltung und Unternehmensteilung, 2. Aufl., Köln 1987, Anhang

19 Vgl. dazu auch den Beitrag von Breit in diesem Buch.

- das Interesse an einer Stabilisierung der Verhältnisse, insbesondere in Fragen, die offensichtlich unternehmensübergreifend sind (Qualifikation, Qualität etc.);
 - das Interesse an der Vermeidung von Konflikten, die immer nicht nur das einzelne (Zulieferer-)Unternehmen treffen, sondern den ganzen Verbund.
- (4) Ansätze, die in diese Richtung gehen, sind z.B. die »Zulieferer-Taugungen« von BMW. Auch die gewerkschaftlichen Automobilkonferenzen deuten in diese Richtung.
 - (5) Um derartige Vereinbarungen rechtlich sicherer zu machen, empfiehlt sich eine Änderung des § 3 BetrVG, etwa in dem Sinne, wie er in den Vorschlägen des DGB zur Novellierung des BetrVG enthalten ist. Zusätzlich wäre es wichtig, ausdrücklich Diskussionsmöglichkeiten zwischen Interessenvertretung und unternehmensexternen, entscheidungsrelevanten Stellen gesetzlich zu regeln (beispielsweise in Erweiterung eines Vorschlags eines Teils der Unternehmensrechtskommission den direkten Zugang zur Konzernspitze).²⁰
 - (6) Insbesondere die Erfahrungen mit der vereinbarten Mitbestimmung bei Betriebsaufspaltung/Unternehmensteilung zeigen, daß Regelungen vor allem dort zu empfehlen sind, wo es den Ansätzen entsprechende rechtliche Durchsetzungsmöglichkeiten gibt (hier »mehrere Unternehmen – ein Betrieb«). Ein Ansatz bei Zulieferbeziehungen bieten in diesem Zusammenhang die rechtlichen Diskussionen zu der Möglichkeit der Bildung von Konzernbetriebsräten in Zunehmer-Abnehmer-Beziehungen.

Insgesamt stellt sich damit die Schaffung *vereinbarter Mitbestimmungsstrukturen* als eine sinnvolle Möglichkeit dar, die Mitbestimmungsdefizite der Zulieferer in den »Korallenästen und -zweigen« (mit-)auszugleichen. Von Vorteil ist dabei die hohe Flexibilität der Lösungsmöglichkeiten, die in diesen Fällen besonders sachgerecht erscheint. Von praktischem Vorteil ist aber auch, daß die Arbeitnehmervertretungen in den Abnehmerunternehmen die Initiative ergreifen können, die meist in den abhängigen Unternehmen schwerer fällt. Da eine Verhinderung der Aushöhlung der Mitbestimmung in den abhängigen Unternehmen ebenso wie die generelle Verschlechterung der Arbeitsbedingungen dort direkt auch negativ auf die Arbeitnehmer der Abnehmerunternehmen durchschlägt, weil sie unter den Druck des Unterbietungswettbewerbs geraten, ist davon auszugehen, daß solche Initiativen zunehmen werden.

20 Bericht über die Verhandlungen der Unternehmensrechtskommission, Köln 1980, S. 825, 884.

Es bleibt zu hoffen, daß diejenigen Unternehmensvertreter aus den Abnehmer- und Systemlieferanten-Unternehmen, die sich mit dem Gedanken der »kooperativen Produktion« und der Notwendigkeit der Partnerschaftlichkeit in dieser Kooperation anfreunden können, auch die entsprechende »kooperative Mitbestimmung« als notwendige Ergänzung ansehen werden. Es bleibt auch zu hoffen, daß die Unternehmensvertreter der kleineren und abhängigeren Zulieferunternehmen erkennen, daß mit der »kooperativen Mitbestimmung« auch ein Stück Stabilität in die Geschäftsbeziehungen gebracht wird.

Teil VI

Internationalisierung der Gewerkschaftsarbeit als Folge der internationalen Vernetzung

Neue Anforderungen an die Interessenvertretung der Arbeitnehmer in Betrieb und Unternehmen

Niemand wird leugnen, daß die Arbeit der Betriebsräte und Gewerkschafter in den Unternehmen im letzten Jahrzehnt schwieriger geworden ist. In Phasen stetigen Wachstums in den fünfziger und sechziger Jahren war es leichter, die Übersicht über das unternehmenspolitische Geschehen zu behalten. Zugeständnisse waren eher zu erreichen. Dies änderte sich grundlegend mit der weltweiten Stukturkrise in den siebziger Jahren.

Krisenmanagement war nun gefragt, Verhandlungen über Sozialpläne und Rationalisierungsschutzabkommen gewannen an Gewicht. Manchen erschien der Kapitalismus als todkrankes System, für jene hingegen, die auch zu den Ländern des sog. Realsozialismus schauten, stellte sich die Krise als globale Herausforderung für alle Industriesysteme dar. Die immer stärker ins Bewußtsein rückende generelle Bedrohung unseres Ökosystems durch zunehmende Umweltbelastung verschärfte das Krisenbewußtsein.

Wir können beobachten, wie in dieser Situation die westlichen Marktwirtschaften ihre Strukturen langsam veränderten. Innovation und Flexibilität, Anpassung an veränderte Umweltbedingungen wurden zu maßgeblichen Schlagworten. Die Management-Strukturen sind seitdem im Wandel begriffen: Die Unternehmen beginnen, den stetigen strukturellen Wandel zu organisieren und die sich verändernden Wertorientierungen als produktiven Faktor für ihre gewinnorientierte Unternehmensstrategie zu nutzen.

Der Wandel spielt sich nicht nur bei der Einführung neuer Technologien ab, er spiegelt sich auch in der Führungsphilosophie und -kultur, der Unternehmensorganisation, der stärkeren Thematisierung ökologischer Notwendigkeiten im Management.

* Präsident des Europäischen Gewerkschaftsbundes (EGB)

Veränderungen in den Unternehmen und Konzernen

Im einzelnen lassen sich die auf Unternehmensebene beobachtbaren Veränderungen wie folgt beschreiben:

- Veränderung der Unternehmensorganisation: Spartenorganisationen werden eingeführt. Man verspricht sich davon klarere, übersichtlichere und marktnähere Entscheidungsprozesse und damit eine stärkere Gewinnorientierung und Erfolgskontrolle (Profit-Center).
- Umstrukturierung von Konzerngebilden: Unternehmensrechtliche und produktionstechnische Einheiten stimmen immer weniger überein. Insbesondere Großunternehmen gehen zunehmend zu sogenannten Management-Holdings über, in denen die strategischen Entscheidungen fallen. Die Kompetenzen der Vorstände und Aufsichtsräte von Tochterunternehmen bröckeln ab. Starke und schwache Geschäftsbereiche werden auseinandergerissen. Den Schwachen droht das Aus.
- Aufbau einer einheitlichen Führungs- und Unternehmenskultur, die maßgeblich durch neue hierarchische Strukturen durch Leistungskontrolle und Durchsetzung von Wertvorstellungen und gemeinschaftliches Denken geprägt ist.
- Aufbau eines operativen Controlling, das die Leistungszurechnung und -kontrolle der Niederlassungen, Sparten und Abteilungen erlaubt.
- Flexibilisierung des Personaleinsatzes sowie der Arbeitszeit.

Diese Management-Strategien tangieren die Belange der Arbeitnehmer und ihrer Interessenvertretungen. Den Betriebsräten fällt es immer schwerer, die vielfältigen wirtschaftlichen Differenzierungen, Untergliederungen und Funktionszusammenhänge ihres Unternehmens zu durchschauen. Die Aufsichtsräte sind immer weniger jene autonomen Kontroll- und Entscheidungsorgane, die ursprünglich dem Gesetzgeber vorschwebten. Die steigende Komplexität verschiebt die Gewichte zu den Vorständen. Die Tendenz zu Unternehmensspaltungen und Holdinglösungen entmündigt die Vorstände und Aufsichtsräte nachgeordneter Unternehmen. Auch die Wahrnehmung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats in sozial- und personalpolitischen Fragen stoßen auf immer mehr Stolpersteine. So löst sich die Identität von Entscheidungs- und Mitbestimmungsstrukturen immer mehr auf: Dort, wo die grundlegenden Entscheidungen fallen, werden die Arbeitnehmer nicht beteiligt; dort, wo sie beteiligt sind, fallen immer weniger jene umfassenden und grundlegenden Entscheidungen, die dem Gesetzgeber bei Einführung der Mitbestimmung vorschwebten.

Veränderungen in den Beziehungen zwischen den Unternehmen

Aber nicht nur *in* den Unternehmen (und Konzernen) haben sich erhebliche Veränderungen durchgesetzt, auch *zwischen* den Unternehmen zeichnen sich ganz neue Strukturen ab: Deutlich zeigt sich dies schon heute gerade in der Automobilindustrie. Hier haben sich zwischen den Autoherstellern und ihren Zulieferern derart enge, datentechnisch gestützte und ermöglichte Bindungen ergeben, daß man von einer zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung, in Einzelfällen sogar von Zulieferunternehmen als »verlängerten Werkbänken« der Hersteller sprechen kann. Das bekannteste Beispiel in diesem Zusammenhang ist sicher das Verhältnis des Sitzherstellers Keiper-Recaro zu Daimler-Benz. Hier hat sich Recaro nicht nur »vor den Türen« von Daimler-Benz angesiedelt; zwischen beiden Unternehmen besteht darüber hinaus eine so enge datentechnische Verbindung, daß Recaro sequenzgenau die jeweils von Daimler gewünschten Sitze anliefert. Konkret: Jedesmal, wenn die Kamera am Arm eines Roboters im Bremer Daimler-Werk den Impuls »Innenmontage« auslöst, läuft Sekunden später bei Recaro – dem Sitzhersteller – im 7 km entfernten Warendorf der computergesteuerte Zusammenbau der benötigten Sitze an. Genau 5 Stunden und 30 Minuten verbleiben den Werkern dann noch, die gepolsterten Gestelle zu montieren und sie 4 Minuten vor dem geplanten Einbau abrufgemäß gerade rechtzeitig an den Mercedes-Bändern abzugeben. Aber auch da, wo nicht eine so enge Anbindung existiert, wo nicht sequenzgenau und »just-in-time« angeliefert werden muß, ist die Verbindung zwischen Zulieferer und Abnehmer viel enger als in früheren Zeiten.

Zwar gab es auch früher im Zulieferer-Abnehmerverhältnis Probleme. Dies vor allem dort, wo mächtigen Abnehmern eine Vielzahl von wirtschaftlich schwächeren Zulieferern gegenüberstand. Eine Marktgerechtigkeit, wie sie die Marktideologen immer behaupten, war in diesen Strukturen sicher immer die Ausnahme. Unter diesem Aspekt wundert es nicht, daß sich die Monopolkommission schon in den 70er Jahren mit diesen Strukturen beschäftigen mußte.

Aber heute sind die Probleme weit komplexer. Zum einen gibt es nach wie vor den Kampf der Zulieferer um die Möglichkeit, Vertragspartner der Automobilfirmen zu werden. Dieser Kampf realisiert sich in einer drastischen Verdrängungskonkurrenz, die durch den EG-Binnenmarkt an Schärfe zunehmen und bei der gewiß auch die Öffnung zur DDR und zum gesamten »Ostblock« eine Rolle spielen wird. Aber auch außereuropäische Lieferanten werden den Automobilherstellern willkommen sein, sofern sie die Qualitätsstandards erfüllen und die notwendige Lieferzu-

verlässigkeit vorweisen können. In einer Zeit, in der Maschinen per Diskette zur gerade gewünschten Produktion programmiert werden können, ist das »global sourcing«, der weltweite Bezug nicht nur eine Drohbärde gegenüber einheimischen Zulieferern, sondern eine Realität.

Aber es ist nicht nur diese Entwicklung, die Sorgen macht. Auch da, wo es einem Zulieferunternehmen gelungen ist, in den Verbund zum Automobilunternehmen zu gelangen bzw. darin zu verbleiben und eine relativ gesicherte Position zu erringen, ist nicht alles eitel Sonnenschein. Es ist ein Kennzeichen der aktuellen Form der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung und -vernetzung, daß man künftig mit einem Minimum an Beständen auszukommen beabsichtigt. »Die Bestände werden durch Informationen ersetzt« sagt man schlagwortartig. Gemeint ist damit, daß die Zulieferer nicht mehr vereinbarte Mengen anliefern, sondern grundsätzlich bedarfsorientiert. Statt eines Lagers gibt es eine möglichst zeitnahe Übermittlung der jeweiligen Bedarfe. Was dies im Extrem heißt, kann man an japanischen Produktionsformen ablesen: Dem Produktionsprozeß wird gezielt die Sicherheit entzogen, die Zwischenlager und Puffer für Zwischenfälle und Produktionsstörungen bieten. »Fehler *sollen* durchschlagen und mit ihnen der Streß und der Druck, Fehlerursachen zu beseitigen und Prozeßverbesserungen vorzunehmen«, so hat kürzlich Ulrich Jürgens vom Wissenschaftszentrum Berlin (WZB) bei einem Symposium der IG Metall Wolfsburg und des Gesamtbetriebsrats der VW AG zur »Zukunft der Automobilindustrie« dieses Konzept verdeutlicht.

Aber auch das ist noch nicht alles: Den Autoherstellern ist es keineswegs gleichgültig, wie denn nun die einzelnen Zulieferer es schaffen, in der genannten Weise bedarfsorientiert zu liefern: Es ist vielmehr gang und gäbe, daß in regelmäßigen Abständen Besuche von Autoherstellern bei den Zulieferern gemacht werden, die i. d. R. mit ganz konkreten Vorschlägen zur »Effektivierung«, d. h. meist auch Rationalisierung enden.

Dennoch will ich nicht schwarzmalen. Es gibt auch Anzeichen, daß diese neuen Strukturen nicht nur zu verstärktem Druck führen und zu Lasten der Arbeitnehmer ausgehen. Zu verzeichnen sind in diesem Zusammenhang auch ein Überdenken der stark tayloristischen Arbeitsorganisation, neue Akzente in der Diskussion über Eigenverantwortung und Qualifikation der Beschäftigten im Arbeitsprozeß und generell ein neues Verhältnis – zumindestens verbal – zur Partizipation der Arbeitnehmer. Diese Tendenzen nehmen die Gewerkschaften ernst, und sie werden alles daran setzen, sie so zu unterstützen, daß wirklich mehr Autonomie im Arbeitsleben für die Arbeitnehmer möglich wird. Und es gibt noch einen zweiten Faktor, der ermutigend ist: In vielen Fällen ist die durch die

datentechnische Vernetzung eingetretene Abhängigkeit eine gegenseitige Abhängigkeit. Ist dies der Fall, dann sind zumindest Ansätze für eine Respektierung und Wahrung der unterschiedlichen Interessen, auch der Interessen der Arbeitnehmer, gegeben. Ich bin allerdings skeptisch, wenn die ernstesten Probleme im Zuliefer-Abnehmer-Verhältnis mit der aus dem Japanischen entlehnten Formel »Voneinander abhängen – miteinander reich werden« (Kyozon-Kyoei) idyllisiert werden. Ich bin skeptisch, wenn Unternehmen mit dem Schlachtruf »Hinter Japan her!« (after Japan!) ohne Rücksicht auf die Besonderheiten in unserem Land und in Europa scheinbare Erfolgsrezepte kopieren. Und ich bin vor allem skeptisch, wenn an technischen Netzwerken gebastelt wird, die Sachzwänge zu Lasten der Arbeitnehmer schaffen.

Neue Anforderungen an die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung

Was mich aber ganz aktuell bedrückt, ist die Tatsache, daß die genannten Veränderungen jedenfalls bisher zum großen Teil an den betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungsorganen vorbei abgelaufen sind, ja daß sie ebenso wie die eingangs genannten Veränderungen die Tendenz haben, außerhalb der betrieblichen Interessenvertretungssystematik zu stehen. Im Gegensatz zu früher werden bei einer derartigen zwischenbetrieblichen Vernetzung von Computersystemen Rationalisierungsfolgen vielfach gar nicht mehr den sie verursachenden Umstellungsmaßnahmen, die in einem ganz anderen Betrieb erfolgen, zuzuordnen sein; sie bleiben vielmehr verdeckt. Entscheidungen über Rationalisierungsmaßnahmen einerseits und das Auftreten ihrer Wirkungen in zeitlicher und räumlicher Hinsicht andererseits fallen auseinander. Die betriebliche Interessenvertretung steht folglich vor dem Problem, auf Arbeitsfolgen Bezug nehmen zu müssen, deren Voraussetzungen durch Rationalisierungsmaßnahmen in einem ganz anderen Unternehmen geschaffen wurden. Dies erschwert eine sinnvolle Arbeit in den Betrieben außerordentlich und stellt die Betriebs- und Personalräte vor zuweilen kaum lösbare Aufgaben.

Auch in der Alltagsarbeit der betrieblichen Interessenvertretungen ergeben sich Probleme: Durch die enge reale Anbindung der Unternehmen untereinander haben die Entscheidungen in einem Unternehmen die Tendenz, direkt »durchzuschlagen«.

Wenn beispielsweise beim Autohersteller Überstunden oder Schichtarbeit gefahren werden, gibt es einen starken faktischen Druck, daß

dasselbe auch in den Zulieferunternehmen passiert. Will man, daß die Mitbestimmung der Betriebsräte in den Zulieferunternehmen nicht gegen Null schrumpft, so muß also eine Möglichkeit des Interessenabgleichs gefunden werden; die Interessen der Arbeitnehmer in den Zulieferunternehmen müssen von Anfang an mitbedacht werden. Aber dies ist gesetzlich nicht vorgesehen, weil zu dem Zeitpunkt, als die wesentlichen Essentials der Betriebsverfassung festgeschrieben wurden, derartige technische Möglichkeiten noch gar nicht allgemein bekannt und erst recht nicht realisiert waren.

Angesichts dieser und vergleichbarer Probleme mit der herkömmlichen Rechtslage hat der Deutsche Gewerkschaftsbund in seinen schon 1985 vorgelegten Gesetzesvorschlägen zur Weiterentwicklung des Betriebsverfassungs- und Personalvertretungsrechts einen Ausbau der betrieblichen Mitbestimmung verlangt bei der Personalplanung und bei personellen Einzelmaßnahmen, bei Rationalisierungen und Betriebsänderungen, bei betrieblichen Fragen der Arbeitszeit, des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und vielen anderen Angelegenheiten. Speziell bezogen auf die zwischenbetriebliche Vernetzung wurde gefordert, zusätzliche Interessenvertretungsgremien neben dem Betriebsrat, Gesamtbetriebsrat, Wirtschaftsausschuß und Konzernbetriebsrat durch Tarifvertrag ausdrücklich zu ermöglichen (§ 4 des Entwurfs).

Die Gewerkschaften haben erwartet, daß angesichts der offenkundigen Gesetzeslücken ihr Gesetzesvorschlag bei der Novellierung des Betriebsverfassungs- und Personalvertretungsrechts aufgegriffen wird und umfassenden Niederschlag in entsprechenden gesetzlichen Regelungen findet. Diese Erwartungen sind enttäuscht worden. Die am 1. 1. 1989 in Kraft getretenen Änderungen des Betriebsverfassungsgesetzes haben die betrieblichen Interessenvertretungen nicht in die Lage versetzt, auf gesetzlicher Basis aktiv den Wandel in den Unternehmen mitzugestalten. Sie haben im Gegenteil Spaltungstendenzen in die Betriebsverfassung und in die Betriebe hineingetragen, die die Interessenvertretungen schwächen.

Um so wichtiger war es für den DGB, daß die Fraktionen der SPD und der Grünen in Gesetzesentwürfen wichtige Forderungen, die wir auf dieser Ebene formuliert haben, aufgegriffen haben. Dies wurde anläßlich der Anhörung des Ausschusses für Arbeit und Sozialordnung des Deutschen Bundestages am 7. 3. 1990 noch einmal ausdrücklich betont.

Aber wir können nicht warten, bis der Gesetzgeber in der Lage sein wird, die notwendige Modernisierung der Betriebsverfassung (und auch der Mitbestimmung auf Unternehmensebene!) in Angriff zu nehmen. Aktu-

ell gilt es, alle jene Bestrebungen nachhaltig zu unterstützen, die erste Schritte hin zu neuen Kooperationsformen von Betriebsvertretungen einander gesellschaftsrechtlich fremder Unternehmen darstellen (z. B. Betriebsräte-Arbeitsgemeinschaften entlang der »logistischen Kette«). Dazu gehören auch und insbesondere die institutionalisierten Treffen von Betriebsräten von Zuliefer- und Abnehmerunternehmen.

Jeder, der mit der Praxis vertraut ist, wird sich nicht Illusionen machen können, solche vernünftigen Lösungsansätze seien auch unmittelbar durchsetzbar. Es gibt hier gewiß eine Vielzahl von Problemen, die damit anfangen, daß für die Unternehmen in der logistischen Kette oft mehrere Gewerkschaften zuständig sind, für die die konkrete Zusammenarbeit auf dieser Ebene noch Neuland ist, und die bei dem Unverständnis mancher Unternehmer enden, die sich beim »Eintritt« in die logistische Kette zwar modern geben, bei der Anerkennung entsprechend moderner Mitbestimmungsmöglichkeiten sich aber als sehr traditionalistisch erweisen. Dennoch gibt es keine Alternative zur intensiveren Kooperation der jeweils betroffenen Betriebsvertretungen untereinander. Wer auf sie verzichtet, läßt nicht nur zu, daß Kernbereiche der Mitbestimmung ausgehöhlt werden; er verzichtet auch auf die sozialverträgliche Gestaltung bedeutsamer Technikentwicklungen. Eine solche Gestaltung ist nicht nur dann unverzichtbar, wenn man davon ausgeht, daß es darum geht, die »Neuordnung« der Zuliefererstrukturen, die von den Automobilherstellern in Angriff genommen worden ist, so zu beeinflussen, daß nicht die Arbeitnehmerinteressen auf der Strecke bleiben. Das gleiche gilt auch und erst recht, wenn man in den Veränderungen im Zulieferer-Abnehmer-Verhältnis Ansätze für eine grundsätzliche Reform der Arbeitsbeziehungen sieht: Wenn die Entwicklung wirklich auf eine »kooperative Produktion« hinausläuft, wird diese ohne »kooperative Mitbestimmung« nicht denkbar sein.

Die Internationalisierung der Probleme

Solche Strukturen der »vernetzten Mitbestimmung« bleiben jedoch erfolglos, wenn sie lediglich im nationalen Rahmen verharren. Produktion und Arbeitsteilung sind heute in einem bisher nicht gekannten Maße international geworden. Eine entscheidende Rolle spielen dabei die modernen Informations- und Kommunikationstechniken. Mit dem Vormarsch der Rechner ist die zentrale Steuerung weltweiter Systeme von der Produktionsplanung über den Materialfluß bis zur Fertigung möglich geworden. EDV-Netzwerke reichen über Ländergrenzen und Konti-

nente hinweg, von der betrieblichen Datenerfassung vor Ort bis zur Konzernspitze. Damit sind alle relevanten Daten für die Entscheidungszentrale »just-in-time« verfügbar, lassen sich ohne Zeitverlust in die globale strategische Planung in dezentral umzusetzende Entscheidungsvorhaben einordnen. Die Unternehmen haben so eine völlig »neue Beweglichkeit« erlangt.

Für die Entscheidungszentrale eines internationalen Unternehmens oder Konzerns bedeutet die technologische Entwicklung einen gewaltigen Zuwachs an Flexibilität. Die Verteilung von Produktionsstandorten auf mehrere Länder bei gleichzeitiger Austauschbarkeit der Produktion und eingeplanten Kapazitätsspielräumen ermöglicht schnelle Verlagerungen des gesamten Produkts oder einzelner Komponenten von Standort zu Standort. Die strategischen Vorteile liegen auf der Hand.

In mancher Hinsicht erinnert die Situation an das ausgehende 19. Jahrhundert. Damals wurden einzelne Arbeitnehmer gegeneinander ausgespielt. Ihre Konkurrenz untereinander wurde durch gewerkschaftliche Organisation und den Abschluß von Tarifverträgen Schritt für Schritt überwunden. Heute sind es Belegschaften und auch Gewerkschaften, die über die Ländergrenzen hinweg gegeneinander ausgespielt werden. Nationale Tarifverträge können nicht verhindern, daß Belegschaften international in eine Unterbietungskonkurrenz treten. Nationale Streikrechte helfen wenig, wenn der Streikbruch international organisiert wird. Ein ausgebauter nationaler Datenschutz hilft nur so lange, wie die Daten im Inland verbleiben oder auch vergleichbare Datenschutzregeln am Ort der Verarbeitung jenseits der Grenzen existieren. Tagtäglich werden Betriebsräte mit der Drohung konfrontiert, Betriebe aufzugeben, zu reduzieren oder arbeitsplatzerhaltende Erweiterungen in anderen Ländern vorzunehmen. Diese ständige Standortdebatte findet vorzugsweise in Bereichen statt, die strukturelle Veränderungen durchlaufen, im besonderen Maße zum Beispiel eben in den Zulieferer-Betrieben der Automobilindustrie. Auch wenn nachgewiesen werden kann, daß behauptete Standortnachteile nicht zutreffen oder aber durch Vorteile (Qualifikation, Infrastruktur u.ä.) mehr als aufgewogen werden, entsteht regelmäßig auf Betriebsebene ein erheblicher Druck.

Derzeit fehlen Strukturen der Interessenvertretung, die der Internationalisierung auf der Kapitaleseite entsprechen. Nicht einmal in Großunternehmen und Konzernen mit Betrieben in verschiedenen Ländern der EG sind nach der gegenwärtigen Rechtslage Institutionen vorgesehen, die etwa nach dem Modell des Gesamt- oder Konzernbetriebsrats der Kommunikation zwischen den verschiedenen Belegschaftsvertretern dienen.

Zwar tauchte bereits 1975 der Gedanke eines europäischen Betriebsrats in einem Verordnungsvorschlag der EG-Kommission für ein Statut für europäische Aktiengesellschaften auf. Die EG-Kommission hatte damals eine Empfehlung des Europaparlaments aufgegriffen, die im wesentlichen die Übernahme des deutschen Betriebsverfassungsmodells vorsah. Bei europäischen Aktiengesellschaften mit Betrieben in mehreren Mitgliedsstaaten sollte ein europäischer Betriebsrat mit eigenen Informations-, Anhörungs- und Mitbestimmungsrechten gebildet werden. Dieses Organ sollte für Angelegenheiten zuständig sein, die mehrere Betriebe betreffen. 1983 ließ die Kommission diese Vorstellung aus Gründen politischer Opportunität allerdings wieder fallen. Seitdem werden Fragen der Betriebsverfassung in den Bemühungen um ein europäisches Gesellschaftsrecht systematisch ausgeklammert, wie zum Beispiel in dem aktuellen Entwurf der EG-Kommission für eine europäische Aktiengesellschaft.

Der geänderte Vorschlag einer Richtlinie über die Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer von 1983, die sogenannte *Vredeling-Richtlinie*, wurde in der EG-Kommission bis dato nicht mehr behandelt. Allerdings sollen in diesem Jahr die Beratungen wiederaufgenommen werden.

Wesentliche Elemente des Entwurfs sind

- die Gewährleistung einheitlicher Informationen der betrieblichen Interessenvertreter transnationaler Unternehmen in mehreren Staaten der Gemeinschaft;
- qualifizierte Anhörungsrechte bei Entscheidungen, die schwerwiegende Folgen für die Arbeitnehmer haben können;
- die Möglichkeit eines Vertretungsorgans aller Arbeitnehmer des Mutterunternehmens und seiner Tochterunternehmen innerhalb der Gemeinschaft aufgrund einer Vereinbarung zwischen der Leitung des betreffenden Mutterunternehmens und den Arbeitnehmervertretern.

Der besonderen Problematik transnationaler Unternehmen mit einem Entscheidungszentrum außerhalb der Gemeinschaft soll durch Bestellung eines Vertreters Rechnung getragen werden, der in der Gemeinschaft für die Erfüllung der Bestimmungen dieser Richtlinien verantwortlich ist. Der bisherige Gang der Beratungen läßt allerdings nicht erwarten, daß diesem Vorschlag ein rascher Erfolg beschieden sein wird.

Die Gewerkschaften können aber auch auf dieser Ebene nicht beim Kampf um bessere gesetzliche Regelungen stehenbleiben. Dementsprechend ist an vielen Stellen bereits versucht worden, durch Formen einer »vereinbarten Mitbestimmung« einen praktischen Schritt zu einer Internationalisierung der Interessenvertretung zu tun. An die Vereinbarungen

mit Thomson Grand Public, Bull, BSN und Gillette sei hier erinnert. Solche Vereinbarungen gilt es jetzt zu verallgemeinern und zu verbessern. Dabei müssen auch die aktuellen Bindungen zwischen gesellschaftsrechtlich einander fremden Unternehmen einbezogen werden. So wenig die »logistische Kette«, an der entlang eine Kooperation der Betriebsräte als notwendig erkannt wurde, an den nationalen Grenzen endet, so wenig können die Zusammenarbeitserfordernisse der Arbeitnehmer dort aufhören.

Der Aufbau solcher Kooperationsnetzwerke stößt allerdings auf viele praktische Probleme. Sprache, unterschiedliche Rechtsentwicklungen und finanzielle Fragen sind dabei vielleicht die wichtigsten. Jede Abstimmung setzt voraus, daß man einander überhaupt versteht. Dies ist zunächst ein sprachliches Problem, nicht zuletzt aber auch eines, das mit unterschiedlichem Verständnis, persönlichen Erfahrungen und nationalen sozialen Entwicklungen zusammenhängt. Darüber hinaus kosten internationale Kontakte Geld. Dolmetscher, Anreise, Tagungsräume und Verpflegung müssen finanziert werden. In manchen Unternehmen geschieht das freiwillig, in anderen derzeit eben noch nicht. Daher ist es von erheblicher praktischer Bedeutung, ob die nationalen Rechtsordnungen einen regelmäßigen internationalen Informationsaustausch ermöglichen. Auch von der EG erwarten die Gewerkschaften in diesen Fragen unmittelbare, praktische Hilfe. Ich verweise hier nur auf eine wichtige Passage in der EGB-Stellungnahme vom 7. 9. 1989:

»Der EGB fordert, daß die Gemeinschaftsinstitutionen eine breite Information und eine umfassende Ausbildung der betrieblichen Interessenvertreter zur Gestaltung der europäischen Unternehmen unterstützen.

Dazu sollte ein besonderes Aktionsprogramm vorgesehen werden, das auch den Austausch von betrieblichen Vertretern in multinationalen Unternehmen vorsieht.

Der EGB wird selbst alle Anstrengungen unternehmen, um die Arbeitnehmervertreter auf der Unternehmens- und Branchenebene auf die Herausforderungen von 1992 vorzubereiten. Der EGB sieht darüber hinaus die Notwendigkeit, daß verstärkt Studien und arbeitsrechtliche Analysen auf Gemeinschaftsebene erstellt werden und europäische Informationsnetzwerke und -datenbanken entwickelt werden, die die Arbeit der Vertreter der Arbeitnehmer im Hinblick auf die SE und die europäischen Unternehmensstrategien unterstützen.«*

Unabhängig davon aber scheint mir eines in Anbetracht der neuen Ent-

* SE = Société Européenne: Europäische Aktiengesellschaft

wicklungen ganz unverzichtbar zu sein: Die Gewerkschaftsarbeit muß sich weiter internationalisieren. Das Prinzip der internationalen Solidarität muß neu belebt werden; es muß selbstverständlich werden, auch über die Nationalgrenzen hinaus zusammenzuarbeiten.

Zu den Autoren

Jürgen Aigner ist Betriebsrat (Produktentwicklung) und Sekretär des Gesamtbetriebsrats der Ford-Werke AG, Köln.

Daniel Bieber ist Wissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF), München.

Dieter Budde ist Gewerkschaftssekretär in der Verwaltungsstelle Emden der IG Metall.

Ernst Breit ist Präsident des Europäischen Gewerkschaftsbundes (EGB), Brüssel, vormals DGB-Vorsitzender.

Reinhard Doleschal, Dr., arbeitet an der Universität Gesamthochschule Paderborn.

Heinz Peter Engelskirchen ist Bevollmächtigter (Geschäftsführer) der Verwaltungsstelle Bonn der IG Metall.

Daniel Goeudevert ist Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG in Wolfsburg.

Eberhard Hamer, Prof. Dr., ist Hochschullehrer an der Fachhochschule Bielefeld und Leiter des Mittelstandsinstituts Hannover.

Erich Hecker ist Betriebsrat der Lemförder Metallwaren Jürgen Ulderup AG & Co.

Gary Herrigel, Prof. Dr., ist Hochschullehrer an der University of Chicago.

Manfred Holzhauser ist Betriebsratsvorsitzender der SWF Autoelektrik GmbH in Wemding.

Karl Heinz Hopfeld ist Bevollmächtigter der Verwaltungsstelle Velbert der IG Metall.

Horst Kern, Prof. Dr., ist Hochschullehrer an der Universität Göttingen.

Thomas Klebe, Dr., arbeitet in der Abteilung Betriebsräte/Mitbestimmung beim Vorstand der IG Metall, Frankfurt.

Wilfried Kuckelkorn ist Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats und Mitglied des Aufsichtsrats der Ford-Werke AG, Köln.

José Ignacio Lopez Arriortua, Dr., ist Leiter des Beschaffungswesen der

Adam Opel AG, Rüsselsheim, und der General Motors Europe in Zürich.

Hans Gerhard Mendius, Dr., ist Wissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF), München.

Bernhard Nagel, Prof. Dr., ist Hochschullehrer an der Universität Gesamthochschule Kassel.

Werner Neugebauer ist Bezirksleiter der IG Metall München.

Markus Pohlmann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Lüneburg.

Birgit Riess ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Gesamthochschule Kassel.

Siegfried Roth arbeitet in der Abteilung Betriebsräte/Mitbestimmung beim Vorstand der IG Metall, Frankfurt.

Charles F. Sabel, Prof. Dr., ist Hochschullehrer am Massachusetts Institute of Technology (MIT), Cambridge, USA.

Dieter Sauer, Dr., ist Wissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF), München.

Kerstin Stiebitz ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Lüneburg.

Gisela Theis ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Gesamthochschule Kassel.

Peter Then ist Betriebsrat bei der SKF (Schweinfurter Kugellagerfabriken GmbH).

Joachim Wagner ist Student an der Universität Bielefeld.

Stefanie Weimer ist Wissenschaftlerin am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF), München.

Ulrike Wendeling-Schröder, Dr., ist wissenschaftliche Referentin im Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) des DGB, Düsseldorf.

Die andere Arbeitswelt

Herausgegeben von Thomas Klebe, Klaus Mehrens und Siegfried Roth



Band 1

Siegfried Roth, Heribert Kohl (Hrsg.)

Perspektive: Gruppenarbeit

1988. 384 Seiten

Mitbestimmung am Arbeitsplatz, humane Gestaltung der Technik sowie Formen qualifizierter Gruppenarbeit rangieren sehr hoch auf der Interessenskala der Beschäftigten.

Dieser Band informiert über eine Reihe von Arbeitnehmer-initiativen für eine humane Arbeitsorganisation in Unternehmen unterschiedlicher Branchen.

Zu diesem Buch liegt ein Video-Film (43 Min.) mit dem Titel »Gruppenarbeit – Arbeitsform der Zukunft« vor (VHS).



Band 2

Wolfgang Apitzsch, Thomas Klebe,

Manfred Schumann (Hrsg.)

BetrVG '90

Der Konflikt um eine andere Betriebsverfassung
1988. 280 Seiten

Namhafte Autoren aus Wissenschaft und Gewerkschaften sagen ihre Meinung zur Betriebsverfassung 90 wie Franz Steinkühler, Horst Klaus, Lorenz Schwegler, Rudolf Mooshammer, Klaus Peter Mander, Ralf Trümner, Dieter Appelt, Gerd Lobodda, Horst Neumann, Dieter Wunder, Otto Ernst Kempfen, Gustav Fehrenbach, Siegfried Roth, Oskar Lafontaine, Oskar Negt.



Band 4

Gerhard Bosch, Horst Neumann (Hrsg.)

Beschäftigungsplan und Beschäftigungsgesellschaft

Neue Konzepte in der Arbeitsmarkt-Strukturpolitik
1991. Ca. 250 Seiten

Durch Beschäftigungspläne und betriebliche Beschäftigungsgesellschaften konnte die Kündigung von Arbeitnehmern in Krisensektoren verhindert werden.

Eine Vielzahl dieser unterschiedlichen Initiativen wird in diesem Buch dargestellt. Es wird überprüft, inwieweit sich hieraus Anregungen für eine Weiterentwicklung der Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik insgesamt ergeben.

Handbücher für den Betriebsrat

Band 1

*Reino von Neumann-Cosel,
Rudi Rupp unter Mitarbeit
von Jürgen Krack,
Joachim Stöber und
Gerlinde Strauss-Wieczorek*

Handbuch für den Wirtschaftsausschuß

Ein praktischer Ratgeber
Zweite, überarbeitete und
erweiterte Auflage
1990. 296 Seiten

Band 2

*Barbara Kiefer,
Dieter Schönland
(Projektgruppe BAUM)*

Mitbestimmung bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen

Ein praktischer Ratgeber
Mit einem Vorwort von Ilse Brusi
1988. 152 Seiten mit 50 Abbildun-
gen und 9 ausklappbaren Arbeits-
bögen.

Band 3

*Heinz Bethmann,
Rüdiger Kamm,
Norbert Möller-Lücking,
Burkhard von Seggern,
Georg Schmidt,
Hermann Unterhinninghofen,
Bernd Westermann*

Behinderte in der Arbeitswelt

Ein praktischer Ratgeber
Zweite, überarbeitete Auflage
1988. 192 Seiten

Band 4

Klaus Heimann, Eva Kuda
Handbuch berufliche Bildung
Ein praktischer Ratgeber
1989. 253 Seiten

Band 5

Gert Volkmann
Konkurs-Handbuch I
Ursachen und Früherkennung
Ein praktischer Ratgeber
1989. 176 Seiten

Band 6

*Wilhelm Bichlmeier,
Hermann Oberhofer*
Konkurs-Handbuch II
Arbeits- und Sozialrecht
Ein praktischer Ratgeber
1989. 412 Seiten

Band 7

*Klaus Lang, Hartmut Meine,
Kay Ohl (Hrsg.)*
Arbeit – Entgelt – Leistung
Handbuch Tarifarbeit im Betrieb
1990. 532 Seiten

Band 8

*Detlef Hase,
Reino von Neumann-Cosel,
Rudi Rupp,
Helmut Teppich*
**Handbuch für die
Einigungsstelle**
Ein praktischer Ratgeber
1990. 260 Seiten

Band 9

Jürgen Engel-Bock
Bilanzanalyse leicht gemacht
Ein praktischer Ratgeber
1990. 146 Seiten

Bund-Verlag